



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL OF THE MARKETING COMMUNICATION MIX OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lukáš Nejedly

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Lukáš Nejedlý**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Lucie Kaňovská, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh komunikačního mixu společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je návrh na rozšíření komunikačního mixu vybrané společnosti na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Uvedené návrhy by měly vést ke zvýšení povědomí analyzované společnosti v místě, ve kterém působí, dále k udržení stávající klientely a zejména k oslovení dalších potenciálních zákazníků nejen v dané lokalitě, ale i v širším okolí.

Základní literární prameny:

FORET, M. a kol. Marketing - základy a principy. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.

KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., WONG, V., SOUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

NASH, E. Direct marketing. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, 604 s. ISBN 80-7226-838-4.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt:

Tématem této diplomové práce je návrh komunikačního mixu společnosti Cukrárna Tarta Yavas, s.r.o. Po úvodu, který vymezuje cíle, metody a postupy zpracování práce následuje teoretická část práce zabývající se klíčovými poznatky z oblasti marketingu, která představuje východisko pro analytickou část této práce, která je těžištěm této diplomové práce. Tato část obsahuje důkladnou analýzu dané společnosti, jejich podnikatelských aktivit, a také marketingový průzkum a interpretaci jeho výsledků. Na získané poznatky navazuje návrhová část usilující o vytvoření nového komunikačního mixu. Závěrečná část této práce je hodnotící.

Abstract:

The proposal of communication mix of Cukrárna Tarta Yavas, s.r.o., is the topic of this thesis. After the introduction, which defines the objectives, methods and procedures of processing, the theoretical part follows, which deals with key findings in the field of marketing and makes the basis for the analytical part of this work, which is the focus of this thesis. This part contains a thorough analysis of the company, its business activities, as well as marketing research and the interpretation of its results. This part is followed by a design part seeking to create a new communication mix. The final part of this thesis is evaluating.

Klíčová slova:

marketing, analýza marketingového prostředí, marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační mix

Key words:

marketing, marketing environmental analysis, marketing mix, marketing communication, communication mix

Bibliografické citace práce

NEJEDLÝ, Lukáš. *Návrh komunikačního mixu společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/111171>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Lucie Kaňovská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 7. 5. 2019

.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat své vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Kaňovské, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, podněty, trpělivost a čas, který mi věnovala. Dále děkuji majitelům cukrárny Tarta Yavaş, s. r. o. za projevenou důvěru a ochotu při společných konzultacích a v neposlední řadě také velmi děkuji své rodině a přítelkyni, kteří mě podporovali a bez kterých bych práci jistě zdárně nedokončil.

OBSAH

ÚVOD	12
CÍL A METODIKA PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	15
1.1 Marketing	15
1.1.1 Podstata marketingu	15
1.1.2 Vývoj marketingu a vznik marketingových koncepcí	15
1.1.3 Trendy v marketingu	16
1.2 Analýza marketingového prostředí	16
1.2.1 Makroprostředí	16
1.2.2 Mikroprostředí	17
1.3 Analýza prostředí	17
1.3.1 Analýza SLEPTE.....	17
1.3.2 Porterova teorie konkurenčních sil	19
1.3.3 Segmentace trhu	24
1.4 Marketingový mix.....	26
1.4.1 Produkt.....	27
1.4.2 Cena	28
1.4.3 Distribuce.....	29
1.4.4 Propagace.....	30
1.4.5 Lidé.....	30
1.4.6 Procesy.....	31
1.4.7 Materiální prostředí	31
1.4.8 Marketingová komunikace	32
1.4.9 Komunikační mix a jeho nástroje	32
1.4.10 Nové moderní trendy v marketingové komunikaci.....	34
1.5 Marketingový výzkum	38

1.6	Analýza SWOT	40
2	ANALÝZA SPOLEČNOSTI TARTA YAVAŞ, S. R. O.	42
2.1	Charakteristika podniku	42
2.1.1	Základní údaje o společnosti	42
2.1.2	Historie	44
2.1.3	Současnost	44
2.1.4	Stručné představení nabízených produktů	45
2.2	Analýza SLEPTE	48
2.2.1	Sociální faktory.....	48
2.2.2	Legislativní faktory.....	48
2.2.3	Ekonomické faktory	49
2.2.4	Politické faktory	50
2.2.5	Technologické faktory	51
2.2.6	Ekologické faktory	51
2.2.7	Analýza SLEPTE – shrnutí, resp. dílčí závěr	52
2.3	Porterova teorie konkurenčních sil	53
2.3.1	Rivalita mezi současnými konkurenty v odvětví.....	53
2.3.2	Hrozby ze strany nové konkurence v odvětví	54
2.3.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	55
2.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	55
2.3.5	Nástrahy v podobě substitučních výrobků.....	55
2.4	Analýza marketingového mixu	56
2.4.1	Produkt.....	56
2.4.2	Cena	60
2.4.3	Distribuce.....	61
2.4.4	Marketingová komunikace	61
2.5	Dotazníkové šetření	62

2.5.1	Fáze příprav	62
2.5.2	Etapu realizace	63
2.5.3	Zhodnocení a interpretace získaných dat.....	64
2.6	SWOT analýza	71
2.6.1	Hlavní atributy	71
2.7	Zhodnocení analytické části.....	74
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	76
3.1	Internetové stránky.....	76
3.2	Vytvoření instagramového profilu	77
3.3	Inzeráty a letáky	77
3.4	Sponzoring	79
3.5	Oslovení influencera	80
3.6	Reklama v rádiu	80
3.7	Reklamní plachta	81
3.8	Vitrína na dorty	81
3.9	Prodloužení letní zahrádky a nákup ohřívačů	82
3.10	Nábor nových zaměstnanců.....	83
3.11	Zvýšení kvalifikace	84
3.12	Zlepšení pracovních podmínek	85
3.13	Rozšíření nabídky o nové produkty	85
3.14	Akční slevové nabídky	88
3.15	Branding, ochranná známka, designy.....	88
3.16	Časový harmonogram a ekonomické zhodnocení návrhů.....	89
ZÁVĚR.....		92
Seznam použité literatury a zdrojů		94
Seznam obrázků, grafů a tabulek		98
Seznam obrázků		98

Seznam grafů.....	98
Seznam tabulek	98
Seznam příloh.....	100

ÚVOD

Je všeobecně známo, že dnešní doba plná lákavých nabídek představuje pro jakéhokoli spotřebitele nesnadný výběr. Na první pohled se také může zdát, že již nikdo nemůže přijít s něčím novým, zajímavým. To představuje pro každého podnikatele jistou nevýhodu a riziko podnikání. Ale na druhou stranu, vysoká konkurence v daném oboru umožňuje každému uplatnit jistou míru kreativity a přinést do dané oblasti něco inovativního. Uspěje jen ten nejlepší. Někdy postačí dobrý nápad, znalost řemesla, dokonalý výrobek či služba. Naopak, jindy je nutné do podnikání vložit i něco dalšího.

Každý, kdo chce být ve svém oboru úspěšný, musí mít svoji nezaměnitelnou image, kterou se bude prezentovat, prostřednictvím které bude získávat své zákazníky, odlišovat se od konkurence a na trhu vítězit. K tomu může napomoci vedle nápadu, kreativity a obecných znalostí o fungování trhu, kvalitního výrobku či služby, chuti pracovat či podnikat v dané oblasti, také a zejména vhodně zvolený a následně dobře aplikovaný komunikační mix.

V současné době, kdy je i trh s cukrárnami a kavárnami přesycen, je potřeba vyniknout mezi konkurenty a nabídnout zákazníkům něco nového a přimět je, aby výrobkům a službám zůstali věrni. Někdy podnikatelé v oblasti gastronomie věnují většinu své pozornosti tvorbě nových produktů a získávání nových potenciálních zákazníků a svými stávajícími se nijak nezaobírají. Je to však velká chyba, jelikož spokojení zákazníci tvoří pro každou firmu nejvyšší procento příjmu. A navíc je třeba vzít v úvahu, že loajální zákazník může o výrobcích a službách pozitivně hovořit, doporučit je svým kamarádům či známým anebo i širší veřejnosti prostřednictvím sociálních sítí apod., což v konečném důsledku firmu nic nestojí a představuje pro ni nenákladný způsob propagace. Navíc je známo, že získat nového zákazníka znamená vynaložení většího množství finančních prostředků.

S ohledem na dobrou znalost prostředí společnosti Tarta, s. r. o., silných, ale i slabých míst, jsem si zvolil téma z marketingu, resp. jeho dílčí oblasti a zaměřil jsem se na možné návrhy nového komunikačního mixu. Svoje teoretické poznatky jsem se snažil propojit s provedenou analýzou současného stavu zkoumané společnosti tak, aby výsledky mé diplomové práce napomohly k zvýšení povědomí analyzované společnosti, udržení stávající klientely, získání nové a to nejen v dané lokalitě, ale i v širším okolí, a v neposlední řadě k růstu tržeb.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Diplomová práce se zabývá současnou podnikatelskou problematikou cukrárny Tarta, s. r. o., v Moravanech u Brna, prostřednictvím posouzení komunikačního mixu a dalších postupů. Jelikož byla cukrárna otevřena poměrně nedávno, její majitelé mají zájem zajistit, aby se zákazníci do cukrárny vždy rádi vraceli, a hlavně svoje dobré zkušenosti předávali dalším potenciálním zákazníkům.

Cílem diplomové práce je návrh na rozšíření komunikačního mixu vybrané společnosti na základě provedených analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Uvedené návrhy by měly vést ke zvýšení povědomí analyzované společnosti v místě, ve kterém působí, dále k udržení stávající klientely a zejména k oslovení dalších potenciálních zákazníků nejen v dané lokalitě, ale i v širším okolí.

Proto hlavním cílem diplomové práce je na základě analýz vnějšího i vnitřního prostředí cukrárny Tarta metodicky navrhnout taková podnikatelská opatření, která by mimo jiné zvýšila povědomí zákazníků o analyzované společnosti, resp. o provozovně v místě působení.

Dosažení hlavního cíle bude dosahováno zejména následujícími způsoby:

- rešerše odborné literatury zabývající se danou problematikou,
- zhodnocení současného stavu obchodní společnosti,
- vyvození závěrů z provedených analýz,
- návrhy opatření vedoucí ke zlepšení situace společnosti.

Při zpracování diplomové práce bude využita následující metodika:

- řízený rozhovor s majiteli cukrárny,
- analýza SLEPTE,
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- analýza marketingového mixu,
- dotazníkové šetření,
- analýza SWOT.

Postup řešení, kterého se budu držet a který povede ke splnění stanovených cílů je následující:

- a) nejprve je nutné získat všechny potřebné teoretické znalosti pomocí předem vybrané odborné literatury,
- b) poté je potřeba vyhotovit analýzu současného stavu cukrárny Tarta, kde provedu charakteristiku provozovny a analyzuji ji, pomocí analýzy SLEPTE, Porterovy teorie konkurenčních sil, analýzy marketingového mixu, dotazníkového šetření a dále analýzy SWOT,
- c) na závěr stanovím návrhy a opatření, která by mohla vést ke zlepšení marketingové komunikace a konkurenceschopnosti cukrárny. Tyto návrhy a opatření také vyhodnotím z hlediska finanční náročnosti a časové náročnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

1.1.1 Podstata marketingu

Podstatou marketingu je komunikace se zákazníkem. Komunikace se zákazníkem v tomto případě zahrnuje nástroje a postupy, pomocí nichž se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěšnosti na trhu, dosáhnout na něm svých cílů. Mezi nástroje a postupy můžeme zahrnout takové marketingové aktivity, jako je třeba vypracování designu produktu a jeho obalu, způsoby prodeje a dodání zákazníkovi, stanovení akceptovatelné výši ceny či likvidaci odpadů (1, str. 7)

Úkoly marketingu tedy jsou:

- výzkum a poznání trhu za účelem získání informací o zákazníkovi;
- tvorba vzájemně sladěných nástrojů s cílem zajistit či zvýšit předpokládaný objem prodeje. (2, str. 19)

1.1.2 Vývoj marketingu a vznik marketingových koncepcí

Marketing je tu od dob, kdy vznikla mezi lidmi směna. Tedy již od starověku, kdy lidé mezi sebou začali obchodovat. Jednalo se ale spíše o marketing intuitivní. O systematickém marketingu můžeme hovořit až s příchodem průmyslové revoluce na přelomu 18. a 19. století, kdy bylo potřeba, s rozvojem strojové výroby, zabývat se výrobními metodami. Od této až do dnešní doby se vykrystalizovalo pět základních marketingových koncepcí, které můžeme chápat jako takticko-strategická rozhodnutí v konkurenčním boji (3, str. 5-9):

1. **výrobní koncepce** – založena na myšlence, že zákazník požaduje ty výrobky, které jsou levné a snadno dosažitelné (sériová výroba);
2. **výrobová koncepce** – založena na myšlence, že zákazník požaduje ty výrobky, které mají vysokou kvalitu nebo nové užité vlastnosti;
3. **prodejní koncepce** – prodejce spoléhá na kvalitu svých produktů a je přesvědčen, že zákazník si jeho produkt sám najde a koupí i bez sebemenších reklamních vlivů;
4. **marketingová koncepce** – je založena na detailních marketingových průzkumech čili chce maximálně uspokojit potřeby zákazníka

5. sociálně-marketingová koncepce – založena na souladu mezi potřebami a přáním zákazníka, firmy a sociálními zájmy. (3, str. 8-9)

1.1.3 Trendy v marketingu

Dle Kotlera jsou trendy v marketingu následující: (4, str. 139)

- přechod od „vyrob a prodej“ na „naslouchej a reaguj“,
- přechod od pouhého zaměření zákaznickovy pozornosti na loajalitu zákazníka,
- přechod od snahy získat co největší tržní podíl na rozšiřování služeb pro stávající zákazníky,
- přechod od monologu k dialogu se zákazníky,
- přechod od hromadného k individuálnímu marketingu,
- přechod z kamenných prodejen do online prodejen,
- přechod z jednoho na více marketingových komunikačních kanálů,
- přechod z marketingu, který je zaměřen na výrobek k marketingu, který je zaměřen na zákazníka.

1.2 Analýza marketingového prostředí

Marketing jako takový je možné chápat jako soubor precizně propracovaných a verifikovaných principů, postupů a nástrojů, jenž společnosti aplikují s jasným cílem vystihnout přání a potřeby svých zákazníků lépe, než to dokáže konkurence. Podniky kladou na marketing důraz, protože očekávají, že jim pomůže k dosažení některých stanovených cílů a úspěchů. Bylo by však chybou domnívat se, že pomocí marketingu lze odstranit všechny problémy v podniku, protože úkolem každé společnosti je přizpůsobit své marketingové aktivity daným podmínkám, ve kterých se pohybuje. Obecně totiž platí, že každá společnost je ukotvena ve specifickém prostředí, které na ni má vliv, a proto ji nelze analyzovat pouze z marketingového hlediska. (5, str. 7).

1.2.1 Makroprostředí

Vnější neboli externí prostředí podniku je označováno termínem makroprostředí. Analyzovat vnější prostředí podniku je možné např. metodou analýzy SLEPTE. V makro a mikroprostředí

jsou nejčastěji zahrnuty ty faktory, jenž firma není schopna dostatečně kontrolovat, ale mají na ni naprosto zásadní dopady (6, str. 60 – 61).

1.2.2 Mikroprostředí

Z výše uvedeného vyplývá, že marketingové mikroprostředí a jeho faktory lze kontrolovat pouze částečně. Jedná se zejména o lidi (zaměstnance) uvnitř podniku, což představuje faktor interní a na druhé straně externím faktorem jsou lidé mimo firmu jako jsou obchodní partneři, veřejnost nebo konkurence. Zvláštním rysem, který přispívá právě ke zmíněné nekontrolovatelnosti, jsou pak osobitost, lidská svoboda, schopnost samostatného úsudku a nezávislost. Myšlení lidí, chování a v neposlední řadě projevy nelze kontrolovat. Je možné člověka chválit, trestat, odměnit, ale nelze mu vnucovat, aby se choval jako stroj, plnil příkazy bez výhrad a pouze vykonával činnosti, které nařídí vedení. V praxi jde poté o to, jak se podaří podnikovému vedení prosadit firemní identitu ve formě vize, cíle, hodnoty do podnikové kultury společnosti. Proto je vhodné posuzovat lidi, někdy nazývané pátou složku marketingového mixu, odděleně, avšak v úzkém vztahu k ostatním. (5, str. 50)

1.3 Analýza prostředí

1.3.1 Analýza SLEPTE

Termín analýza SLEPTE nebo také občasné užití analýzy PEST slouží jako metoda, která zkoumá vnější faktory, jenž působí na společnost. Jinak řečeno tato metoda je využívána k analýze makroprostředí na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivnit organizaci a jako podklad pro vytvoření prognóz o důsledcích pro další rozvoj podniku. Mezi faktory, které působí na organizaci lze zařadit sociální, legislativní, ekonomické, politické a v neposlední řadě technologické. Při aplikaci této analýzy je možné dostat celkový přehled o stávajících trendech a vlivech v okolí, které mohou působit na danou společnost, ať už v současnosti nebo v budoucnu zkoumáním právě pěti zmíněnými faktory (7, str. 178, 8, str. 33 - 38)

- **S – sociální faktory** – např. demografické charakteristiky (věk, struktura populace, pracovní preference), velikost příjmů, životní styl, míra nezaměstnanosti, pracovní zvyklosti, mobilita, volný čas, úroveň vzdělání apod. Sociální aspekty významně ovlivňují míru výše i strukturu poptávky a také z opačného hlediska mají vliv na nabídku. Co se týče firem, jde o služby, které budou zákazníci v budoucnu požadovat.

Nezanedbatelný je také postoj lidí k firmám, organizacím, odborům a vládním institucím. Velká část lidí pracuje ve firmách i v případě, kdy mají ke své firmě kritické připomínky, tím pak jejich důvěra a etika k dané společnosti upadá. To je důvod k tomu, aby firmy nalézaly nové způsoby, jak získat důvěru spotřebitelů a svých zaměstnanců. (9, str. 164, 7, str. 179).

- **L – legislativní faktory** – patří sem pracovní, obchodní právo, daňová politika apod. Legislativa týkající se podnikatelské činnosti má za úkol sledovat tři hlavní oblasti. Chránit společnosti před nekalými praktikami konkurence, spotřebitele před neseriózními praktikami obchodníků a společnosti proti bezohledným obchodním chováním. V prostředí legislativy je nutné dodržovat platné předpisy, zákony, které jsou obsaženy ve Sbírce zákonů, nebo mezinárodní smlouvy ve Sbírce mezinárodních smluv. Za legislativní faktory považujeme také např. vymahatelnost práva a funkčnost soudů. (9, str. 163, 7, str. 180)
- **E – ekonomické faktory** – vychází z ekonomické podstaty a primárních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Firmy jsou při rozhodování významně ovlivněny vývojem ekonomických trendů. Mezi hlavní indikátory lze zařadit např. inflaci, HDP, nezaměstnanost, podpora investic, rozpočet státu, devízový kurz, bankovní systém, daňová politika státu, úroková míra, atd. Míra ekonomického růstu může mít značný vliv na úspěšnost podniku na trhu. Současně může přinášet také hrozby, před které jsou firmy stavěny. S růstem ekonomiky souvisí míra spotřeby obyvatel, výhodnější příležitosti na trhu, a naopak poklesem se společnost dostává do problémů. Při nízkých úrokových sazbách je příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Mezi výše uvedenými mírami existují vazby a souvislosti, které nelze přehlížet. Bezesporu mezi další faktory patří také mezinárodní ekonomická situace. (10, str. 10)
- **P – politické faktory** – mezi aspekty politických faktorů patří zejména hodnocení politické stability vlády, politická strana u moci, klíčové orgány a úřady, existence a vlivy politických osobností. Důležitým faktorem je též členství země v EU, resp. EHP, které představuje pro podniky jak spoustu příležitostí, tak i určitá ohrožení. Dále je hodnocena stabilizovaná zahraniční politická situace, regionální nestabilita, zahraniční konflikty. (7, str. 179)
- **T – technologické faktory** – k dosahování aktivní činnosti v oblasti inovací je zapotřebí, aby byly podniky dostatečně informovány o technologických změnách,

kteřé probíhají v odvětví. Jde o tyto faktory: technologický pokrok, investice do výzkumu, vývoje a inovací, náležitá technologická úroveň, morální zastarávání. Lze konstatovat, že důkladnou znalostí uvedených faktorů se podnik vyhne zaostalosti. Předpovědi budoucích vlivů a schopností se zdá být klíčem k úspěchu. Souhrnnou analýzou změn v oblasti technologie představuje studie očekávaných vlivů nových, vylepšených technologií jak na okolí, tak konkurenci. Stav technologií, jejich vývoj a další faktory umožňují vznik tržních příležitostí. S tím souvisí zvýšená kvalita služeb a výroby. (10, str. 11, 11, str. 30)

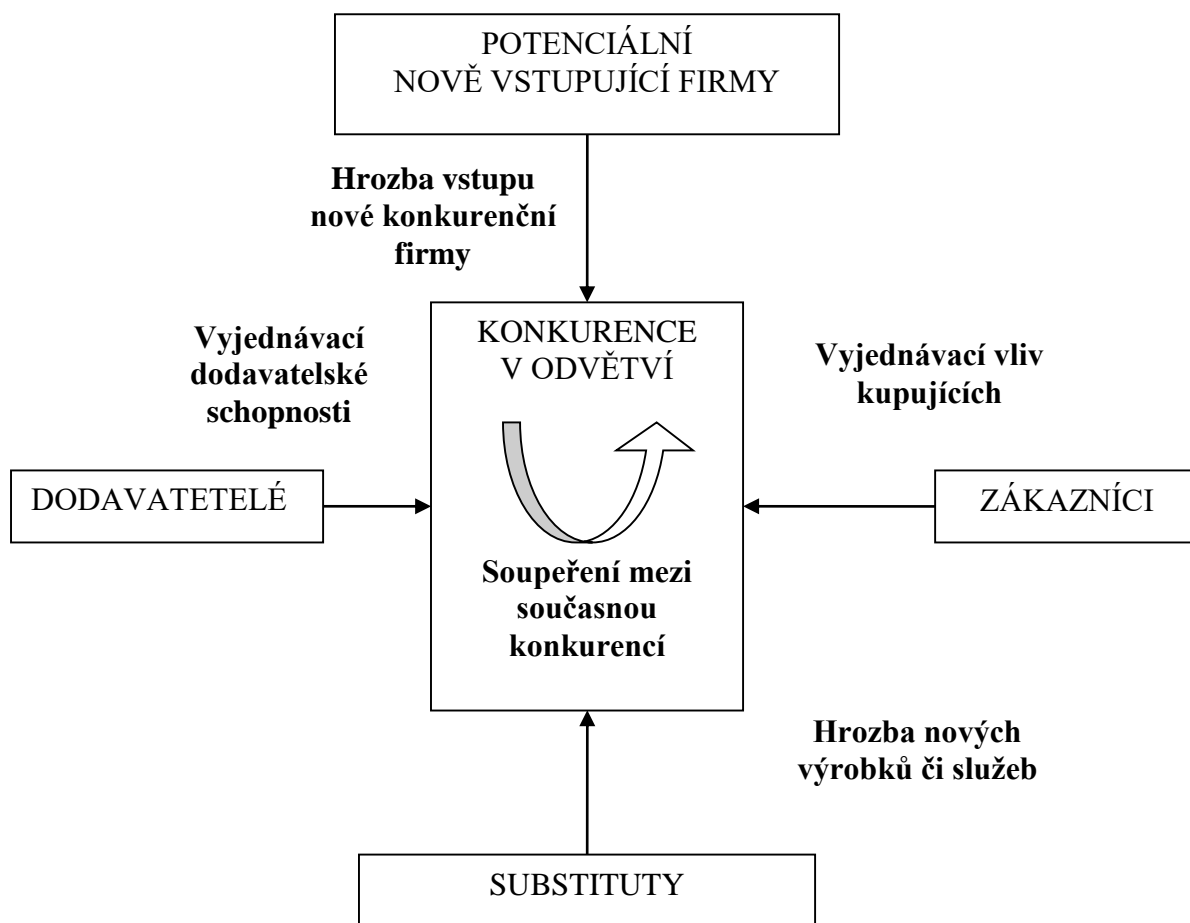
- **E – ekologické faktory**

Co se týče ekologických faktorů, někdy se stávalo, že bývala tato oblast zcela opomíjena. V posledních letech tomu tak ale již není. Ve společnosti došlo ke změnám a poptávka po využívání alternativních materiálů je vysoká. Také se klade důraz na snižování spotřeby energií, velké téma je obecně třídění odpadů a eliminace plynů z automobilů a strojů. Ekologickými faktory se rozumí i globální ekologické hrozby, přírodní vlivy, klimatické vlivy a jejich změny. Zároveň vnikají opatření a nařízení vlád, které mají posílit pravomoc států v boji při ochraně našeho životního prostředí. (7, str. 180)

1.3.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Konkurenční síly mají nezpochybnitelný vliv na úspěšnost a konkurenční pozici každé společnosti. Primárním určujícím faktorem výnosnosti podniku je přitažlivost odvětví, ve kterém se společnost nachází. I ve velice atraktivním odvětví se může podnik dostat díky tlaku ze strany konkurence do problémů. Bývá to často způsobeno nevybíravým chováním svých konkurentů, kteří působí na společném trhu. Proto by každá firma měla věnovat patřičnou pozornost analýze konkurenčních sil, které působí v daném odvětví (10, str. 34).

Ve všech možných odvětvích, ať už domácím prostředí či mezinárodním, vyrábějící výrobky anebo poskytující služby jsou pravidla ukotvena do konkurenčních sil. Pro společnost, která chce prosperovat, je nezbytné, aby byla schopná rozpoznat tyto síly. Jsou to vstupy nových konkurentů, hrozba nových výrobků, vyjednávací schopnosti odběratelů, dohadovací schopnost dodavatelů a v neposlední řadě rivalita mezi konkurenčními firmami. Vzhledem k tomu, že model se zabývá definováním podmínek v tržním prostředí, kde obecně panuje vysoká turbulentnost, měl by být pravidelně aktualizován. Úkolem modelu je rozpoznat a pochopit jednotlivé síly, které mají na prostředí patřičný vliv a identifikovat ty, které mají pro podnik přínos z hlediska jeho budoucího vývoje (12, str. 22)



Obrázek 1: Porterova analýza konkurenčních sil (Upraveno dle 11, str. 38)

Konkurence v odvětví

O konkurenčních silách platí, že nejsilnější vyplívá z neustálého konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí. Je na každém podnikatelském subjektu zvolit si intenzitu energie, kterou vloží do snahy o lepší pozici na trhu. Důležitá je jak ofenzíva, vedoucí k výhodě nad svými konkurenty, tak i defenzivní smýšlení, které má za účel bránit současnou pozici firmy. (10, str. 36-37)

Faktory, které mohou ovlivnit rivalitu mezi společnostmi, jsou následující: (10, str. 37)

- Velikost a počet konkurentů v okolí podniku – platí pravidlo, že čím vyšší je počet konkurentů, tím je vyšší pravděpodobnost nových, kreativních rozhodnutí. Vysoký počet rivalů na trhu znamená širší pole pro soupeření. V takovémto prostředí je

obtížné najít vítěze. Naproti trhy s větší stabilitou bývají tam, kde funguje pouze jeden dominantní podnik, a ostatní soupeři nemohou proti této skutečnosti nic udělat,

- Míra růstu trhu - obecně platí, že pro rychle rostoucí trhy je charakteristická menší rivalita, jelikož podniky, které mezi sebou soupeří, mohou svých cílů dosáhnout díky růstu poptávky. Intenzita konkurence je v takových podmínkách velmi nízká. Tato skutečnost s rostoucími trhy vede často podniky k maximalizaci využití svých zdrojů, aby obstály krok s poptávkou. Když dojde naopak ke stabilizaci trhu, nadbytečné kapacity jsou příčinou vytlačování konkurence,
- Diferenciace výrobků – pokud jsou v oblasti výrobků nebo služeb pouze nepatrné rozdíly mezi produkty, zejména pak v kvalitě, tvaru a vlastnostech, konkurence v takovém případě značně roste,
- Stupeň koncentrace – při vstupu nových firem na trh je snaha zajistit si konkurenční výhodu. Lze toho dosáhnout novými dovednostmi nebo agresivní konkurenční strategií. Platí skutečnost, že čím větší počet výrobců na trhu působí, tím je konkurence vyšší. (14, str. 71)

Nově vstupující firmy

Soupeření o lákavé výnosy začíná v momentě, jestliže pro výrobce není problém získávat dostatek finančních prostředků na daném trhu. Jako další důvod lze uvést, pokud je do daného odvětví lehké vstoupit prostřednictvím nízkých vstupních bariér (14, str. 69).

Hrozby vstupu dalších konkurentů jsou snižovány tehdy, jsou-li splněny některé z těchto podmínek: (10, str. 38)

- Úspory z objemu – při vyšších objemech je možné výrazných úspor na nákladech. Pro subjekty vstupující na trh je možnost akceptování nákladového znevýhodnění spojené s nižší produkcí nebo opačně vstup s velkou produkcí, což bude mít za následek patřičnou reakci stávající konkurence.
- Kapitálová náročnost – fixní náklady pro vstup do odvětví bývají velmi vysoké. Mezi nejvíce kapitálově náročné se jeví výstavby výrobních závodů, koupě nových výrobních zařízení či nejnovějších technologií. Značné jsou i částky na krytí počátečních ztrát a nových reklamních kampaní.

- Diferenciace produktu – znalost a preference značky stávající firmy, znesnadňuje vstup nového konkurenta. Pro prolomení bariér, jako je zákaznická věrnost, je potřeba věnovat spoustu prostředků do reklam, prodejních akcí anebo musí být nabídnuty speciální ceny s nadstandartními službami. (10, str. 39)
- Přechodné náklady – jde o náklady zákazníka, které jsou spojeny s přechodem na jiného dodavatele. Tyto náklady musí vynaložit potenciální zákazník. Jestliže jsou tyto náklady příliš vysoké, představuje tato skutečnost znevýhodnění pro přicházejícího konkurenta.
- Přístup k distribučním kanálům – pokud jde o produkty vyráběné zavedenými firmami, přístupy k distribučním kanálům jsou často téměř neprolomitelné. Tyto překážky lze překonat zejména financováním reklamních akcí nebo zavádějícími cenami na podporu prodeje.
- Absolutní nákladové zvýhodnění – bez ohledu na konkurenta mohou mít firmy v odvětví nedostupné nákladové výhody. Je to způsobeno např. nejlevnějším dodáváním surovin, přístupem k nekvalitnějším anebo nejlevnějším materiálům, výhodnou polohou společnosti, získáním lepší výrobní technologie. Výhodou je také zkušenost v daném oboru.
- Reakce stávajících konkurentů – potenciální konkurenti zváží svůj vstup na trh zejména tehdy, kdy dostanou jasné signály, že stávající firmy budou urputně bránit své pozice prostřednictvím zlepšováním produktů, zvýšenou aktivitou v oblasti reklamy. Další negativní vliv může mít spojení konkurence s distributory nebo zákazníky. V takových případech je pokus o vstup velice rizikový. (10, str. 39)

Hrozba substitučních výrobků

Jestliže se stane substitut díky své ceně přitažlivější, budou kupující přemýšlet o změně dodavatele a odvrátí svoji přízeň od stávajícího produktu. Někdy nastane situace, že podniky z rozličných odvětví představují vzájemnou konkurenci, jelikož jejich výrobky jsou dobrými substituty. Pro substituty je limitujícím faktorem fakt, že určují cenový strop, který mohou firmy v odvětvích účtovat podle svých potřeb. Pokud však firmy v odvětví spojí své síly a podílí se společně na vytrvalé reklamě, může tento postup vést k posílení jejich pozic oproti substitutům. (13, str. 24)

Hrozby v podobě substitučních výrobků mohou být snižovány nebo zvyšovány za daných podmínek: (10, str. 38)

- Relativní výše cen substitutů – Díky existenci konkurenčních výrobků (substitutů) jsou ceny poměrně limitovány. Proto musí být podniky dostatečně opatrné a stanovovat ceny tak, aby zákazníci nepřešli k novým substitutům. Takto limitované ceny představují omezené zisky podniků v odvětví, jež jsou pod neustálým tlakem a jsou nuceny hledat úspory v nákladech.
- Diferenciace substitutů – odběratelé mají možnost díky existenci substitutů srovnávat jejich výkon, cenovou hodnotu a kvalitu. Tyto faktory vyvolávají diferenciaci výrobků od substitutů prostřednictvím lepší kvality, možnosti recyklovatelnosti, pohodlnější manipulativnosti či nižších cen.
- Náklady na změnu – mají vypovídající hodnotu o tom, jak snadné je pro zákazníka přejít ke konkurenci. Čím vyšší jsou náklady, tím méně vzniká hrozba pro podnik, že přijde o svého dosavadního zákazníka.

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mají oproti odběratelům větší možnosti ve vazbě na určování podmínek, kterými se následně musí zákazníci řídit. Prodávající společnosti mohou uplatnit svoji dominanci na trhu nad ostatními účastníky např. snížením kvality nebo zvýšením cen nakupovaných výrobků a služeb. Vyjednávací síla dodavatelů může být vysoká zejména, je-li dodavatel na určitém trhu považován za velkého, případně významného dodavatele. Dále také pokud existuje poměrně malý počet dodavatelů. (10, str. 40)

Skupiny dodavatelů mají převahu, jestliže jsou splněny tyto podmínky: (13, str. 27-28)

- Koncentrace a počet odběratelů – nabídku ovládá omezené množství podniků a je koncentrovanější než odvětví, jemuž je dodáváno.
- Důležitost odběratelů pro dodavatele – jestliže odběratelé mají pouze malý vliv na podíl prodeje dodavatelů, zvyšuje se potom vyjednávací síla prodávajících.
- Dostupnost a diferenciaci substitučních vstupů – jestliže je možné nahradit některé z produktů substituty, výrazně pak klesá vliv dodavatelů.

- Důležitost odebíraného vstupu – produkt, který je dodáván dodavatelem, je potřebným vstupem pro odběratelovu vykonávanou činnost. Tyto vstupy jsou často nezbytné pro úspěšnost výrobního procesu nebo kvalitu statků.
- Náklady na změnu dodavatele – vyjednávací síla je tím vyšší, čím jsou náklady na změnu vyšší.

Vyjednávací síla zákazníků

Odběratelé soupeří s daným odvětvím způsobem, u kterého se snaží za každou cenu stlačit ceny na minimální. Snaží se neustále o zkvalitnění služeb, vyšší kvalitu výrobků a staví konkurenty svými nároky proti sobě. Vše na úkor zisku v odvětví. (13, str. 25)

Vyjednávací síla zákazníků závisí na následujících aspektech: (14, str. 70)

- Koncentrace zákazníků a jejich počet – skupiny odběratelů představují sílu za předpokladu, že uskutečňují nákupy velkého množství vzhledem k dodavatelově celkovému objemu prodeje. Poté se zvyšuje důležitost uzavřených kontraktů. Jestliže se v odvětví vyskytuje velký výskyt fixních nákladů, velkoodběratelé v tomto případě tvoří významnou sílu a mají podstatný vliv.
- Stupeň diferenciací produktu – zákazník, jenž odebírá produkt vysoce diferenciovaný, má podstatně menší vyjednávací sílu než odběratel běžného produktu. Je to způsobené obtížností změnit dodavatele. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník má více možností při výběru produktu.
- Citlivost na kvalitu produktu – kvalita produktu hraje při výběru značnou roli. Pokud odběratel preferuje kvalitu služby, vyhrává na trhu ten dodavatel, který uplatňuje určité systémy řízení jakosti, tedy má náskok v kvalitě výroby.

1.3.3 Segmentace trhu

Firmy nacházející se na trhu nejsou obvykle plně schopny ujmout se všech aktivit, které by vedly k podnikatelskému úspěchu. Jedná se zejména o to, že nejsou plně zorientovány na trhu a nejsou proto schopny v plném rozsahu navázat kvalitní vztahy s potenciálními zákazníky. Jedna z možností je rozdělit si trh na jednotlivé skupiny spotřebitelů, tzv. segmenty, a uspokojit svoje zákazníky, kteří mají rozdílné představy, potřeby a přání. Na prvním místě vždy stojí potřeba zmapovat trh, tj. zjistit, které segmenty jsou tzv. volné k podnikatelským

aktivitám na straně jedné a na straně druhé, označit ty segmenty, které je možné efektivně uspokojit. Vždy je nutné se zaměřit jak na spotřebitelské chování. Také je třeba dobře zvolit správné strategie, což závisí od znalosti jak od dobrého pochopení fungování trhu, tak od znalosti základních marketingových principů, teorií a jejich fungování v praxi. Mnohé příklady úspěšných firem, pospané a analyzované v odborné literatuře, ale v médiích, mohou dobře posloužit jak pro volně příslušné strategie, tak jejího uvádění v praxi. Identifikace výše analyzovaných tržních segmentů se stává klíčovým bodem úspěchu v marketingu (28, str. 251).

Na cestě k identifikaci tržních segmentů je možné vycházet z následujících kritérií. Patří mezi ně zejména:

- Geografická segmentace, která spočívá na rozdělení trhu na malé či velké územní celky, resp. zeměpisné jednotky jako kupříkladu regiony, kraje, země, státy, okresy, města či městské části. Společnosti mohou fungovat v jednom či více z teritorií anebo mohou působit všude, ale musí zaměřit svoji pozornost a své aktivity na místní specifika. Takto mohou tyto společnosti adaptovat své marketingové programy a produkty potřebám širokého spektra zákazníků. (5, str. 98, 28, str. 252).
- Demografická segmentace, která bývá používána nejčastěji, neboť je poměrně jednoduchá, protože spočívá v dělení trhu dle různých proměnných, mezi ně patří generace, věk, pohlaví, rasa, příjem, vzdělání či společenské postavení, zaměstnání, náboženství či národnost. K oblibě tohoto druhu segmentace přispívá snadnost zjišťování výše zmíněných proměnných, jednoduchost měření, resp. získávání dat či údajů. Marketéři využívající tuto demografickou segmentaci zejména oceňují úzkou vazbu mezi demografickými ukazateli a potřebami a přáními spotřebitelů. (28, str. 254).
- Psychografická segmentace je zaměřena na segmentaci trhu dle příslušnosti zákazníků do specifických společenských tříd, které vykazují určitý specifický životní styl anebo cti rozdílné hodnoty. Jedná se mnohdy o lidi, kteří mnohdy náleží do stejné demografické skupiny, ale vykazují naprosto různorodé psychografické profily. K získání podkladů pro použití psychografické segmentace slouží především vypracování a použití dobře strukturovaných dotazníků. Podle odborné marketingové

literatury je v této oblasti jedním z nejpoblárnějších dostupných klasifikačních systémů založených na psychografických ukazatelích rámeč VALS společnosti Strategic Business Insight.(28, str. 264).

- Behaviorální segmentace spočívá ve zkoumání podle marketingových specialistů v dělení kupujících či spotřebitelů na skupiny podle jejich znalosti výrobků, resp. produktů, dle loajality vůči příslušné značce, podle místa kde výrobek nakupují či službu čerpají anebo podle používání výrobu či čerpání služby či jejich širší reakce na výrobek, resp. produkt.

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix je ucelený soubor taktických nástrojů podniku, které umožňují ovlivňovat chování spotřebitelů. Zahrnuje vše, co firma může udělat pro to, aby nějakým způsobem ovlivnila poptávku po svém produktu. (6 str. 70)

Marketingový mix, tzv. „4P“, zahrnuje tyto nástroje: (18, str. 39)

- *produkt* (product),
- *cena* (price),
- *propagace* (promotion),
- *distribuce* (place).

Každý z těchto nástrojů pak zahrnuje marketingové aktivity, které management používá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů. Někdy bývá marketingový mix rozšířen o nástroj *lidé* (people) – 5P, v případě služeb se často používá model 7P, kde další dvě P tvoří proces (process) a fyzická evidence (physical evidence) (4, str. 69).

Dle některých autorů se od počátku tato koncepce marketingového mixu setkává s několika kritickými výhradami. Zejména se mluví o tom, že by marketingový mix měl zahrnovat podle jiného názoru jako 5. P také *obal* (packaging). (4, str. 69)

S ohledem na vývoj ve společnosti nabývaly na významu **služby**, proto někteří manažeři dovozovali, že by se k původním 4P měla přiřadit další 3P – *personál* (personel), *postupy* (procedures) a *fyzické charakteristiky* (physical evidence). Pokud jde o segment restaurací,

cukráren a barů, úspěch by závisel na personálu, druhu obsluhy (bufet, bistro, rychlé občerstvení) a dále na konceptu podniku, menu, hudbě apod. (18, str. 40)

Z výše uvedeného vyplývá, že marketingové nástroje je třeba volit ve vazbě na jednotlivé fáze životního cyklu výrobku. Například reklamu je třeba začít zavádět v raném stádiu poskytování služeb. Jde především o to, aby se veřejnost dozvěděla o produktech a začala využívat daných služeb podniku. V období recese má podnik za úkol zajistit podporu prodeje a zároveň významně omezit výdaje na reklamu a osobní prodej.

Marketing se stane účinným, pokud se zapojí do uvažování odhad, intuice, strategie, týmový duch a začne se marketingový mix řídit jako integrovaný celek. (4, str. 69-71)

1.4.1 Produkt

Produktem může být vše, co firma svému cílovému trhu nabízí a co může uspokojit nějakou potřebu či přání. Mohou to být tedy výrobky ale i služby, z toho tedy vyplývá, že produkt může být hmotný i nehmotný. (6, str. 615)

Produkt se skládá z několika vrstev. Jádrem produktu je vždy samotný výrobek (např. mobilní telefon), dává nám odpověď na otázku, k čemu jsme si výrobek pořídili – základní potřebu (volání). Na jádro pak navazuje první vrstva, která udává vlastnosti produktu, tedy značku, kvalitu, design, apod. Poslední vrstva se pak nazývá rozšířený produkt, kam můžeme zahrnout doprovodné služby, jako prodejní a poprodejní servis, záruky apod. (6, str. 616)



Obrázek 2: Složky produktu (19)

S produktem jsou v praxi spojovány právně vzato nehmotné majetkové výhody anebo přímo zákonem stanovená práva duševního vlastnictví, např. právo designové (průmyslových vzorů).

Co se týče brendingu neboli managementu značky, jedná se o atributy produktu, které mají za úkol zanechat v mysli zákazníka trvalou představu, např. používáním příznačných grafických prvků. Význam brandingu spočívá mimo jiné v získávání a udržování dobré pověsti výrobku. Podporuje také vnímání hodnoty výrobku zákaznickou veřejností, což se může projevit její vyšší cenou, a tedy i vyšším ziskem. (55, str. 8 – 10)

1.4.2 Cena

Cena určuje hodnotu pro spotřebitele. Můžeme ji charakterizovat jako peněžní obnos, který musí spotřebitel vynaložit, aby si mohl produkt pořídit. Někteří odborníci tvrdí, že cena je nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu. Dnešní vysoká informovanost zákazníků o ceně vytváří tlak na její snižování. Cenu je velmi obtížné stanovit, výrobce či obchodník musí vycházet z velkého množství informací jako je poptávka po produktu, cena produktu u konkurence apod. Obecně ale platí, že nízké ceny jsou vhodné pro zákazníky, které jsou citlivé na změnu ceny, průměrné ceny jsou pak vhodné pro zákazníky, kteří se orientují na poměr cena/kvalita. Vysoké ceny jsou naopak vhodné pro zákazníky, kteří jsou náročnější, orientují se na kvalitu a očekávají i doprovodné služby. Při stanovení ceny je vhodné dodržovat následující postup: (17, str. 204).

- a) stanovení cílů – čím je cíl jasnější, tím snazší je stanovení ceny (vychází se z positioningu),
- b) zjištění poptávky – ta se určuje na základě cenové elasticity spotřebitele,
- c) odhad fixních a variabilních nákladů,
- d) analýza cen a nabídky konkurence,
- e) výběr metody tvorby cen,
- f) stanovení konečné ceny. (17, str. 205).

Cenové strategie

Vrcholový management rozhoduje o tom, jakou cenovou strategii společnost zvolí. Rozlišujeme dvě nejznámější cenové strategie: (17, str. 206 – 209)

- **penetrační strategie** – je časově omezená, používá se pro získání velkého počtu zákazníků nízkou cenou,
- **skimming strategie** – je také časově omezena, je velmi riziková, spočívá ve stanovení vysokých cen pro produkty nově zaváděné na trh.

Metody tvorby cen

Při tvorbě cen se zpravidla využívají tři základní metody – nákladově orientovaná, konkurenčně orientovaná a hodnotově (poptávkově) orientovaná. V praxi se ale velmi často tyto metody kombinují.

Nákladově orientovaná cena se určuje nejsnadněji. Je stanovena jako součet nákladů a ziskové přírážky, to bývá v praxi označováno jako stanovení ceny přírážkou. Tento způsob stanovení ceny je vnímán jako spravedlivý jak pro prodávající, tak i pro kupující.

Konkurenčně orientovaná metoda je způsob stanovení ceny, kdy se sledují ceny konkurentů. Firma je pak s menšími úpravami kopíruje. Nákladům se při této metodě nevěnuje příliš pozornost.

Hodnotově, nebo také poptávkově orientovaná metoda vychází ze stanovení nízkých cen při vysoké a kvalitní nabídce (17, str. 207 – 216)

1.4.3 Distribuce

Distribuce zajišťuje, aby se výrobek dostal ke spotřebiteli. Distribuce zahrnuje ty činnosti, které jsou spojeny s přemístěním výrobku z místa na místo, kde se bude výrobek užívat či spotřebovávat, tedy ke konečnému zákazníkovi.

Distribuce je v zásadě spojená s rozhodováním o (17, str. 225)

- vhodné lokality,
- vhodné formě prodeje.

Distribuční cesty

Distribuční cesta představuje způsob, jakým přepravujeme prostředky a pokrýváme potřeby cílového zákazníka. Distribuční cesta umožňuje zákazníkovi mít výrobek ve správný čas, na správném místě, v odpovídajícím množství i kvalitě. Ne pro všechny výrobky jsou vždy

všechny distribuční cesty vhodné. Výrobce či prodejce by měl vždy volit takovou distribuční cestu, která je nejméně nákladná, ale nejvíce vhodná (20, str. 201)

Výběr distribuční cesty závisí především na následujících attributech: (21, str. 78 – 88)

- druhu zboží,
- cílovém zákazníkovi (segmentu),
- konkrétním spotřebiteli,
- velikosti zásilky,
- záruční lhůtě zboží.

1.4.4 Propagace

Propagace je takový nástroj marketingového mixu, který sděluje přednosti produktu a snaží se přesvědčit cílové zákazníky, aby si ho koupili. Propagaci tedy můžeme chápat jako komunikaci firmy se zákazníkem, kdy se podávají určité informace o produktu s cílem snížit nejistotu na obou komunikujících stranách, více je uvedeno v kapitole 1.4.8. (17, str. 262).

Cílem marketingové komunikace je: (17, str. 254 – 257)

- poskytnout informace (o výrobku, o společnosti atd.),
- zdůraznit vlastnosti produktu za účelem odlišení se od konkurence,
- přesvědčit zákazníky,
- zvýšit poptávku,
- zvýšit či stabilizovat obrát,
- udržet dlouhodobé povědomí o produktu (společnosti).

1.4.5 Lidé

Lidé představují z pohledu marketingového mixu služeb významnou složkou. Jde o všechny zainteresované osoby, které hrají určitou roli v procesu poskytování služby a tím ovlivňují vnímání kupujícího, čili zaměstnance a zákazníky. Dále jde poté o přidanou hodnotu, kterou přidávají produktu a zákazníkům. Zejména se jedná o zkušenosti, know how a služby, které kupující dostane v rámci produktu. Pro zákazníky jako takové je i důležitý lidský přístup a forma jednání, které se mu dostává. Svou roli pak někdy mohou hrát i sympatie či nesympatie.

Není na místě podceňovat přístup k zákazníkům. Získat zákazníka je velmi drahé. Základem je mít ve svém týmu lidi s nadšením do práce, kteří budou zákazníkům pomáhat a posouvat podnikání dále. (59).

1.4.6 Procesy

Procesy v sobě obsahují veškeré činnosti, postup, mechanismy, které vyrábějí a dodávají službu odběrateli. Procesy poskytování služby jsou zásadně ovlivněny např., zda je jejich objektem spotřebitel nebo předměty v jeho vlastnictví, nebo také vlastnictvím hmotných prvků pro poskytování služby. Je možné rozdělit procesy do tří operačních systémů. Zaprvé jde o masové služby, charakterizované nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací služeb a možností nahradit pracovní síly mechanizací nebo automatizací. Jako další se nabízí zakázkové služby, pro které je typická vysoká míra přizpůsobivosti alespoň některých prvků nabídky potřebám zákazníků, střední míra kontaktu. Takové služby bývají někdy neopakovatelné. Jako poslední jsou profesionální služby poskytované specialisty. Obvykle je zapotřebí vysokého zapojení poskytovatele i příjemce služby do procesu. Charakteristické pro tento typ procesu je vysoká intenzita práce. Profesionální služby bývají z větší části neopakovatelné. V průběhu procesu vznikají kritická místa. Kritická místa lze při poskytování služby představit jednoduchým seznamem všech kroků, které jsou potřebné při realizaci produktu. (60, str. 102).

1.4.7 Materiální prostředí

Vnímání prostředí, ve kterém je produkt nabízen či poskytovaná služba zákazníkovi je jednou z dalších součástí marketingového mixu. Jde o místo, ve kterém zákazník přichází do konfrontace s poskytovatelem služby, a vzájemně spolu komunikují. Jako další lze uvést např. hmotné věci, které umožňují poskytnutí služby a výrobu produktu. Venkovní i vnitřní prostor podniku hraje významnou roli při zákaznickově vnímání kvality produktů a služeb, stejně tak jako ostatní fyzické atributy služby, z nichž je možné jmenovat např. oděv poskytovatelů služby, kvalita a design používaných materiálů nebo kancelářských potřeb a reklamních předmětů. Prostor může být poté vnímáno jako určitý obal služby a pomáhá budovat image a celkový dojem celého podniku. (60, str. 104).

1.4.8 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace patří vedle marketingové propagace mezi klíčové marketingové dovednosti. V odborné marketingové literatuře je uváděno, že marketingová komunikace je pojmem širším, nežli marketingová propagace. (4, str. 64)

Mezi dílčí nástroje marketingové komunikace tradičně náleží vnější dojem, kupř. vizáž či oblek obchodního zástupce či jeho asistenta anebo asistentky, jednotný firemní styl, hlavičkový papír, obálka, vizitka, logo, druh firemního auta, vybavení kanceláře či recepce anebo provozovny, resp. prodejny firmy, uspořádání produktů v katalogu, jeho barevnost anebo naopak. V první řadě jde v rámci marketingové komunikace vždy o vzbuzení prvotního zájmu, k čemuž slouží především integrovaná marketingová komunikace, tj. aby výše uvedené vnější faktory vytvářely ucelený a vnitřně nerozporuplný dojem, styl, firemní kulturu. (29, str. 5)

Výše prezentované nástroje marketingové komunikace je třeba chápat v co nejširším slova smyslu. Předmětem marketingové komunikace může být jakýkoli výtvar, produkt, výrobek či služba prezentovaný jednou stranou. Druhou stranou může být vnímán odlišně anebo tak, jak si prezentující strana představuje. I to je forma marketingové komunikace mezi marketingovým manažerem a firmou, kterou prezentuje, a konečným spotřebitelem. Nejčastěji bývá marketingová komunikace zúžena pouze na oblast informací, což představuje velmi omezené využívání marketingových strategií, resp. marketingové komunikace. (4, str. 64)

1.4.9 Komunikační mix a jeho nástroje

Propagace se zabezpečuje nástroji komunikačního mixu, ten je tedy jednou ze složek marketingového mixu, jeho podsystémem. Komunikační mix v sobě zahrnuje osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formu komunikace prezentuje osobní prodej, do neosobních forem komunikace můžeme zahrnout reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Za kombinaci těchto dvou forem můžeme považovat veletrhy a výstavy. (17, str. 261, 22, str. 42)

Osobní prodej jedná se o prezentaci výrobků při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Dalo by se říci, že se jedná o nejdůležitější nástroj komunikačního mixu. Dochází zde k osobnímu individuálnímu kontaktu se zákazníkem, proto je možné ihned sledovat reakce zákazníka.

Reklama je nejpoužívanější forma neosobní marketingové komunikace. Je realizovaná podnikatelskými subjekty, jejichž cílem je přesvědčit cílovou skupinu o koupi produktu. Reklamními nosiči mohou být tisk, literatura, televize, rozhlas či billboardy.

Podpora prodeje je krátkodobý stimul, zaměřený na zvýšení prodeje určitého výrobku, obvykle realizovaný poskytnutím určité výhody spotřebiteli. Často se využívá společně s reklamou. Může se jednat např. o vzorky, kupóny, ochutnávky, soutěže apod. (22, str. 43)

Cíle podpory prodeje (17, str. 270)

- okamžité zvýšení prodejů,
- přilákání nových zákazníků,
- zvýšení loajality současných zákazníků,
- reakce na konkurenci,
- vytváření zákaznické databáze.

Přímý marketing byl dříve realizován zasíláním zboží od výrobce přímo ke spotřebiteli. V dnešní době lze za přímý marketing považovat všechny tržní aktivity, které slouží ke kontaktu s cílovou skupinou. Přímý marketing je realizován prostřednictvím databázového marketingu. Tato forma je typická pro zásilkové obchodní domy.

Public relations je nástroj pro budování dobré pověsti firmy. Jedná se o vytváření vztahů směřujících dovnitř i navenek. Public relations má mnoho forem, jednou z nich může být publicita. Ve srovnání s ostatními složkami komunikačního mixu jsou náklady na PR podstatně nižší, i přes to že účinky této formy bývají dlouhodobé. (22, str. 42 – 43)

Jednou z forem public relations je **sponzoring**, i přes to, že se jedná o samostatnou část marketingového mixu.

Se sponzoringem bývá často spojen další nástroj komunikačního mixu, a to **event. marketing** neboli události. Ten umožňuje těsnější spojení se spotřebitelem než například v případě reklamy v masmédiích nebo podpory prodeje. Spotřebitel si odnáší osobní prožitek spojený se

setkáním se značkou. Účinek eventu je velký, protože lidé si lépe pamatují zážitky, než to, co slyší či vidí. Nevýhodou event marketingu je ale jeho finanční náročnost. (22, str. 42 – 44)

Veletrhy a výstavy jsou kombinací osobní a neosobní formy komunikace. Jedná se o komplexní akce, které v podstatě kombinují všechny předešlé nástroje komunikačního mixu. (22, str. 44)

DRUH KOMUNIKACE	NÁKLADY	VÝHODY	NEVÝHODY
OSOBNÍ			
Osobní prodej	Vysoké náklady na jeden kontakt	Umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce	Náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky
NEOSOBNÍ			
Reklama	Relativně levná na kontakt	Vhodná pro masové působení, dovoluje výraznost a kontrolu nad sdělením	Značně neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinku
Podpora prodeje	Může být nákladná	Upoutá pozornost a dosáhne okamžitého účinku, dává podnět k nákupu	Snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě
Primý marketing	Nízké náklady na jeden kontakt	Effektivnější zacílení na spotřebitele, možnost utajení před konkurencí	Závislý na kvalitních databázích, nutná jejich pravidelná aktualizace
Public relations	Relativně levné, hlavně publicita; jiné PR akce nákladné, ale jejich frekvence nebývá tak častá	Vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení	Publicitu nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace

Obrázek 3: Výhody a nevýhody nástrojů komunikačního mixu (22, str. 44)

1.4.10 Nové moderní trendy v marketingové komunikaci

Marketing a jeho tradiční nástroje čelí novým výzvám. Nebývalý rozvoj nových technologií ovlivňuje všechny lidské činnosti, marketingovou komunikaci nevyjímaje. Postupem času se ukazuje, že obvyklé a dobře zavedené komunikační nástroje pozbývají na své atraktivitě a ztrácí své účinky. Někdy se hovoří o tom, že zákazníci se vůči tradičním marketingovým nástrojům stávají rezistentní. Proto hledají marketingoví odborníci nové způsoby, metody a strategie jak zaujmout, oslovit a získat nové klienty. Jde-li o novinky v marketingové komunikaci, lze je označit společným názvem buzz marketing. Tento zastřešující pojem představuje nástroj, který vyžaduje značnou míru kreativity, elánu či nadšení anebo odvahy.

Mezi klíčové pojmy tohoto nového moderního trendu patří zejména spontánnost a nízkonákladovost. Podle odborných zdrojů je vhodný zejména pro ty uživatele, kteří chtějí vyvolat ve vazbě na svoji značku, produkt či službu velký rozruch, rozpoutat širokou diskusi a tím docílit snadného a hladkého šíření povědomí o značce, produktu či službě mezi lidmi pomocí jejich aktivit. (32, 31, str. 538)

Mezi výše obecně představené buzz marketingové nástroje patří především guerilla marketing, mobilní marketing, virální marketing, word-of-mouth, on-line sociální sítě a youtubeři. Jde-li o jednotlivosti, tyto klíčové pojmy, resp. nové moderní trendy v marketingové komunikaci, jsou v literatuře charakterizovat takto: (30, s. 34)

- Viralni marketing, tzv. virál představuje takový nástroj marketingové komunikace, jenž nachází své uplatnění v internetovém nebo mobilním prostředí. Každý, kdo s tímto nástrojem přijde do styku, jej rád sám využije a také nepřímo šíří dál příslušné informace o produktech či službách mezi svými přáteli, resp. dalšími uživateli internetu či sociálních sítí apod. Příslušná informace může mít podobu různých textů, obrázků, videoklipů, krátkých příběhů anebo her. Výhodou tohoto marketingového nástroje jsou bezpochyby téměř nulové finanční náklady a další vstupy. Další nepochybnou výhodou je velmi vysoká míra credibility. Jde totiž o to, že lidé si v rámci „svého virtuálního přátelství“ hodně důvěřují a navzájem se ovlivňují, což přispívá k šíření dobrého jména výrobku, služby či produktu obecně. Na druhou stranu je třeba říci, že zadavatel, resp. objednatel marketingové služby mnohdy následně nemůže ovlivnit účinnost tohoto marketingového nástroje. (30, str. 35 – 39).
- Word-of-Mouth, ve zkratce WOM, je další z nových nástrojů marketingové komunikace. Patří k jednomu z nejdůvěryhodnějších, protože se v podstatě jedná o doporučení tzv. z úst do úst, čili je založeno na osobní komunikaci mezi konečnými spotřebiteli, kteří spolu mohou diskutovat jak osobně, tak prostřednictvím různých spotřebitelských fórech, v zaměstnání, ve škole, v zájmových kroužcích či sportovních klubech anebo studiích. Nevýhodou se může jevit obecná zkušenost, že nespokojený zákazník se spíše svěří se svojí negativní zkušeností, resp. ji může ještě zveličit. Naopak, spokojený zákazník bere dobrou či kvalitní službu či výrobek jako „samozřejmost“ a nemá potřebu se se svým názorem prezentovat dále.

- Guerilla marketing je nová marketingová metoda, jejíž název se odvíjí od bojové terminologie. Jde o to, že v reálném boji vyhrává vždy ten silnější, což může být inspirativní i pro marketing. Nejde jen o to, že ten, kdo usiluje o „ovládnutí prostoru“, málo či méně investuje, ale o to více používá prostředky „na hraně zákonnosti“, využívá momentu překvapení, netypického místa, ze kterého se rychle „stáhne“ zpět. Silnou stránkou této metody je přesné vytipování cíle, metody a prostoru. Mezi hlavní techniky této metody patří:
 - Ambient marketing, který využívá externích a interních poutačů,
 - Ambush marketing, který cílí na parazitování na dalších významných hráčích na marketingovém poli, zejména na jimi pořádaných akcích s velkou účastí potencionálních klientů, resp. spotřebitelů (30, str. 29 – 32).
- Mobilní marketing je považován za dynamicky se rozvíjející marketingovou metodu, neboť se realizuje prostřednictvím SMS či MMS zpráv apod. Poskytovatelé služeb či výrobků mohou své stávající či potencionální zákazníky oslovovat s novými značkami, různými výhodami, slevovými akcemi či nabídkami půjček apod. (30, str. 65).
- On-line sociální média představují nový prostor pro marketingovou komunikaci, neboť obliba sociálních sítí soustavně vzrůstá. Toto virtuální fórum vytváří prostor pro diskusi, komentáře a všeobecné sdílení informací o produktech a službách. Za klíčový marketingový efekt je možné považovat oslovení mnoha uživatelů internetu a sociálních sítí, přesné zacílení a ovlivnění spotřebitelského chování. To vše za předpokladu, že jsou informace aktuální, zajímavé a inspirující (30, str. 66).

Mezi nejrozvinutější on-line sociální média současnosti patří následující sociální sítě:

- Facebook je webový systém, který je primárně určen pro tvorbu a rozvíjení sociálních sítí mezi „přáteli“, pro jejich komunikaci, případně pro šíření různých zpráv a sdílení a dalších aktivit mezi „přátele přátel“ a další uživatele. Sekundárně, resp. nikoli prvoplánově se na jeho stránkách objevují sponzorované příspěvky, které mají za úkol

informovat o různých produktech s cílem zvýšit jeho atraktivitu, prodejnost, úspěšnost na trhu.

- Instagram patří mezi komunikační nástroj, jehož účelem je informovat pomocí fotografií a krátkých videí, tzv. Instastories, široké spektrum uživatelů Instagramu, ze kterých se mohou rekrutovat potenciální spotřebitelé, resp. zákazníci. Obdobně jako v případě Facebooku dochází na webových stránkách k umístování marketinkových sdělení v rámci placených reklam s cílem šířit povědomí o produktech a zvyšovat jeho marketingový potenciál.
- Twitter je také sociální síť a mikroblog dávající jeho uživatelům možnost posílat a číst tweety, tj. příspěvky zaslané jinými uživateli, obdobně jako Facebook.
- LinkedIn je významná profesní sociální síť zaměřená na podnikání, podnikatele, zaměstnance, zaměstnavatele a různé zájmové profesní skupiny.
- Youtube je považován za nejvýznamnější internetovou platformu, který slouží ke sdílení videosouborů, zejména filmů, hudebních spotů apod. (31, str. 539 – 550).
- Influencermarketing je možné považovat za další z nových marketingových on-line sociálních nástrojů marketingové komunikace. Základním pilířem této techniky je vždy konkrétní osoba – influencer. Tato osoba musí být zajímavá pro velké množství lidí jak na lokální, tak mnohdy na celosvětové úrovni. Zpravidla se jedná o člověka, který na sociálních sítích sdílí zážitky ze svého osobního, společenského či profesního života. Může se jednat o různé cestovatele oslovující veřejnost informacemi o zajímavých místech či o aktivitách spojených s netradičními či exotickými krajinami, lidmi, pokrmy, aktivitami, zvyky apod. Kupř. kuchaři na cestách hovořící i jen základní angličtinou inspirují široké spektrum uživatelů sociálních sítí svým životním stylem, oblékáním, bydlením, užíváním různých produktů či služeb apod. Lidé je rádi napodobují: cestují do dříve influencerem navštívených destinací, hotelů, rezortů, restaurací, barů, diskoték, nakupují obdobné boty, šaty, šperky, mobily, auta apod. Lidé jim věří. Influenceri totiž umí nenásilnou cestou zakomponovat do svých sdělení různé produkty. Nejúspěšnější influenceri kolem sebe také dokáží vybudovat

komunitu čítající ohromný počet sledujících, z čehož čerpají zejména velcí hráči na spotřebitelském trhu. Nicméně, spolupracovat se světově známými influencery sebou nese vysoké náklady, jelikož dokáží ovlivnit velké množství populace. Proto se menší firmy soustředí na tzv. mikroinfluencery, kteří mají okolo sebe jen cca 10 000 sledujících, ale i přesto je cílová skupina vysoce relevantní. Právě influencer marketing se zapsal do historie marketinku jako přelomový moderní trend v marketingové komunikaci. Důvodem může být fakt, že 90% zákazníků věří podle dostupných zdrojů svým influencerům více, než klasické reklamě, jejíž důvěryhodnost čítá pouze kolem 33% (33).

1.5 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je výzkumná metoda, pomocí které jsou systematicky získávány informace od respondentů na základě metodologických postupů. Od průzkumu trhu se marketingový výzkum liší tím, že je značně složitější, využívá složité postupy a metody a většinou není jednorázový, na rozdíl od marketingového průzkumu (23, str. 12).

Marketingový průzkum může být realizován osobně, telefonicky nebo prostřednictvím e-mailu, avšak v téměř všech případech se používá dotazník. Nejlepší, ale časově i finančně nejnákladnější formou je osobní průzkum, který je schopný vyvolat zdlouhavé reakce respondentů (23, str. 13 – 14).

Zaměření (oblasti) marketingového výzkumu: (24, str. 13 – 19).

- **celková analýza trhu** – nejde do detailů, pouze dává přehled o trhu jako celku,
- **výzkum spotřebitele (domácností)** – zjišťuje spotřební chování, postoje, názory spotřebitele ve vztahu ke zkoumanému výrobku,
- **výzkum průmyslového trhu** – analyzuje kupní rozhodování podniků a organizací,
- **výzkum zahraničních trhů** – zjišťuje situaci a zvláštnosti na zahraničních trzích,
- **výzkum konkurence** – zjišťuje informace o konkurenci,
- **výzkum produktu** – zjišťuje např. vlastnosti, kvalitu, obal, značku, cenu výrobku a v neposlední řadě i jeho vnímání zákazníkem,
- **výzkum reklamy** – zkoumá efektivnost a úspěšnost reklamy,

- **výzkum prodeje** – poskytuje informace o průběhu prodeje, jeho porovnání, efektivnost, sezónnost u různých segmentů,
- **výzkum image** – sleduje obraz, který si spotřebitelé vytvářejí o firmě, jejích nabízených výrobcích či poskytovaných službách. Používá se v případě velmi vyrovnané nabídky, kde se vlastnosti a ceny výrobků přesvědčivě neliší.

Druhy marketingového výzkumu: (24, str. 25).

- **primární marketingový výzkum** – data jsou zjišťována u samotných jednotek, jedná se o tzv. sběr informací v terénu,
- **sekundární marketingový výzkum** – data, která již někdo před námi shromáždil a zpracoval jako primární výzkum např. pro jiné cíle.

Postup marketingového výzkumu: (23, str. 20 – 25).

1. Definování problému a formulování cíle výzkumu,
2. Rozhodnutí o zdrojích dat (primární/sekundární data),
3. Stanovení techniky sběru dat,
(pozorování, dotazování, experiment) – kvantitativní/kvalitativní výzkum,
4. Stanovení optimální velikosti výběrového souboru,
5. Shromáždění dat,
6. Zpracování a analýza dat (např. statistické veličiny),
7. Zpracování a předložení závěrečné zprávy.

Závěrečná zpráva musí obsahovat:

- předmět a cíle výzkumu,
- přehled metodických postupů,
- popis zkoumaného souboru,
- shrnutí poznatků výzkumu,
- doporučení řešení problému.

1.6 Analýza SWOT

Analýza SWOT je jednoduchým nástrojem, jak charakterizovat klíčové faktory ovlivňující postavení podniku na trhu. Fakta, která se využijí v analýze, je možno získat pomocí různých technik, jako jsou: převzetí z již udělaných dílčích analýz, porovnáním s konkurencí nebo diskusí odborníků. (15, str. 97).

SWOT může být komplexní hodnocení silných a slabých stránek firmy spolu s jejími hrozbami a příležitostmi. Výsledkem analýzy je právě rozvinutí silných stránek a eliminace nedostatků. Dále je žádoucí připravit se na potenciální příležitosti, které nabízí dané odvětví a být připraven na hrozby, jež mohou v průběhu nastat. Firma je povinná sledovat okolní makroprostředí, aby na trhu uspěla. Faktory jako jsou (legislativní, sociální, technologické nebo ekonomické) mají celkový vliv na ziskovost podnikání. Cílem SWOT analýzy nemusí být jen zpracování potenciálních hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek, ale obzvlášť jejich hluboká analýza nám může pomoci a poskytnout důležité poznatky pro další rozvoj. (9, str. 90)

Při zpracovávání SWOT analýzy je doporučeno držet se následujících zásad: (10, str. 78).

- Relevantnost závěrů analýzy – analýza by měla být v každém případě zpracovávána s ohledem na účel, pro který je zpracovávána. Nelze proto mechanicky aplikovat analýzu z dvou odlišných problematik.
- Zaměřenost SWOT na podstatná data a jevy – jestliže se v analýze objevuje přílišné množství dat, vede to k její komplikaci. Proto by se při tvoření měla data a jevy nejprve analyzovat a patřičně zredukovat.
- Analýza by měla být objektivní – Analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názor zpracovatele. Důležité je, aby byly zohledněny další vlastnosti konkrétního objektu, popřípadě okolí, ve kterém se nachází. K dosažení objektivizace může být přínosem přizvání více expertů a jejich názory při analýze zohlednit nebo aplikovat skupinovou diskusi.



Obrázek 4: SWOT analýza (Upraveno dle 16)

V uvedené kapitole jsem se věnoval zpracování teoretických podkladů, které mi poskytnou cenné informace pro následnou druhou část diplomové práce, jež se věnuje analýze vybrané společnosti. Postupně byl představen marketing a jeho prostředí, dále pak bylo představeno podnikové prostředí a možné formy jeho zkoumání jako např. analýza SLEPTE a Porterova teorie konkurenčních sil. V oblasti marketingu jsem se zaměřil na marketingový mix a jeho možné rozšíření. Dále jsem věnoval pozornost marketingovému výzkumu a na závěr byla popsána analýza SWOT.

2 ANALÝZA SPOLEČNOSTI TARTA YAVAŞ, S. R. O.

V této části diplomové práce se budu věnovat představení zkoumaného subjektu cukrárny Tarta Yavaş, s. r. o. (dále jen cukrárna Tarta). Jako další bude na základě získaných poznatků v teoretické části provedena interní a externí analýza společnosti. Poté přejdu k zhodnocení marketingového mixu a také komunikačního mixu. Získané informace z průzkumu dotazníkového šetření povedou k vypracování SWOT analýzy daného podniku. Po vyhodnocení všech zkoumaných analýz vypracuji návrhy a opatření, které budou mít za úkol zvýšit konkurenceschopnost cukrárny Tarta. V dalších podkapitolách uvedu základní údaje o společnosti.



Obrázek 5: Logo společnosti (54)

2.1 Charakteristika podniku

Jedná se o rodinný podnik s vlastní výrobou dortů, zákusků a rozmanité kuchyně, kde je dbáno na kvalitu použitých surovin. Především je věnována pozornost tomu, aby zákazníci byli maximálně spokojeni a vraceli se.

2.1.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Tarta Yavaş, s. r. o.

Právní forma podnikání: společnost s ručením omezeným

IČ: 028 52 519

Sídlo společnosti: Novosady 806/24, 664 48 Moravany

Datum zápisu: 2. 4. 2014

Počet společníků: 2

Jednatelé: Aneta Yavaş a Kadir Yavaş

Počet zaměstnanců a brigádníků: 8

Předmět podnikání: (35).

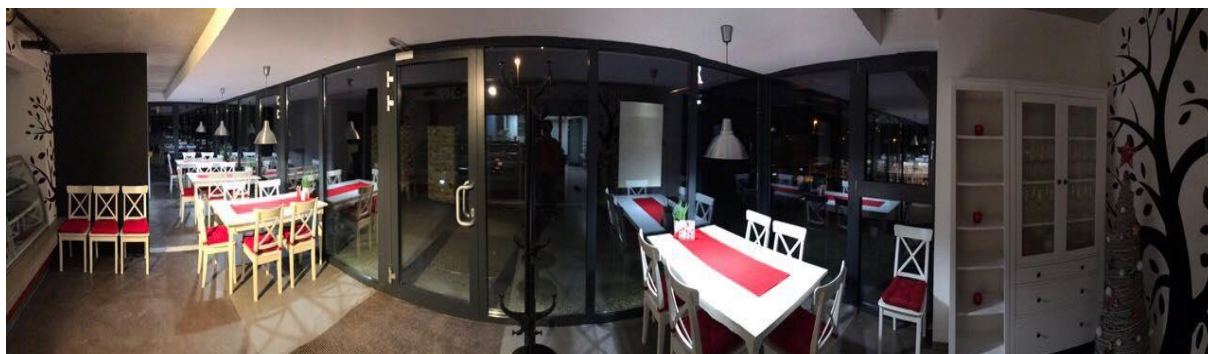
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Pekařství, cukrářství
- Hostinská činnost
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin



Obrázek 6: Provozovna (vlastní zpracování)

2.1.2 Historie

Zakladatelé společnosti jsou manželský pár Aneta a Kadir Yavaş, kteří vystudovali střední a vysokou školu v oboru Hotelnictví a turismu. Již během studia, dříve než se oba znali, měli sen provozovat menší podnik restauračního typu nebo dokonce hotel. Pan Kadir Yavaş čerpal zkušenosti již během studia v tureckém Istanbulu, kde pracoval na praxi v mnoha hotelech respektive restauracích a mohl se tak učit od světoznámých šéfkuchařů. Po střední škole odcestoval do francouzského přístavního města La Rochelle, kde se během roční stáže v luxusním hotelu zdokonalil v kuchařském umění natolik, že ho cesta zavedla až do Česka, kde chvíli pracoval v brněnské restauraci a po pár letech společně se svoji manželkou, jež za sebou měla studium vysoké školy, začali přemýšlet o založení cukrárny či malé restaurace. Jejich sen se stal skutečností a v dubnu 2014 otevřeli v malé obci u Brna v Moravanech cukrárnu Tarta, kde začali nabízet netradiční zákusky a dorty, tolik odlišné od konvenčních českých věnečků, laskonek apod. Během pár let se poptávka po jejich dortech a zákuscích zvětšila a rozhodli se proto rozšířit svoji cukrárnu o několik dalších míst a také zahrádku. Od roku 2017 také zainvestovali do vybavení a pořídili chladicí vůz pro možnost rozvozu zákusků do ostatních kaváren či restaurací.



Obrázek 7: Interiér cukrárny (vlastní zpracování)

2.1.3 Současnost

V současné době se cukrárna Tarta věnuje výrobě již zmiňovaných zákusků a dortů, které si zákazníci mohou dát na místě v cukrárně nebo si je odnést domů. Nově majitelé rozšířili stávající nabídku o jídla, mezi která patří například středomořská kuchyně (pizzy, těstoviny, saláty, mořské plody), ale i burgery a steaky. Postupem času také rozšířili nabídku služeb o rozvoz zákusků do přilehlých zařízení kavárenského typu a tak se mohli produkty cukrárny

dostat do povědomí širší veřejnosti, nejen v okolí Moravan. Všichni zaměstnanci se stále snaží zdokonalovat ve svém oboru a přinášet do cukrárny nové trendy dortů, zákusků i jídel. V letošním roce se majitelé, jako již každoročně, zúčastnili jednoho z největších cukrárenských veletrhů, který probíhal v italském Rimini. Zde se mohli setkat s nejnovějšími postupy, technologiemi a trendy a načerpat tak inspiraci vhodnou pro další vývoj společnosti.

2.1.4 Stručné představení nabízených produktů

Mezi základní sortiment, který nabízí cukrárna Tarta patří především zákusky různého typu, např.:

Název produktu	Ukázka
Čokoládový dortík s granátovým jablkem	
Pistáciový dortík	
Vanilková panna cotta s malinami	
Cookies	

Obrázek 8: Nabídka zákusků (Upraveno dle 34)

Důležitým prvkem v nabídce jsou také dorty rozmanitých příchutí se specifickými formami přípravy, např.:

Název produktu

Ukázka

Dolce latte



Kokosová bomba



Black velvet



Nugátový dort



Obrázek 9: Nabídka dortů (Upraveno dle 54)

Z nabídky jídel patří mezi nejoblíbenější zejména:

Název produktu

Ukázka

Caesar salát s kuřecím masem



Pizza



Černé risotto s grilovanou chobotnicí



Jelení hřbet s grilovanou polentu



Slávky na víně



Obrázek 10: Nabídka jídel (Upraveno dle 54)

2.2 Analýza SLEPTE

2.2.1 Sociální faktory

Firma Tarta provozuje svou činnost v malé obci Moravany situované v Jihomoravském kraji, pár kilometrů od města Brna. V obci Moravany je poloha cukrárny velice výhodná, jelikož je podnik situován v zástavbě nových domů a hned naproti cukrárny se nachází školka, kolem které denně projede nespočet lidí. Mezi zákazníky kavárny patří velmi široké spektrum lidí, počínaje mladými rodinami s dětmi, které se vždy rádi zastaví na zákusek kávu či zmrzlinu, studenty, kteří zde mohou studovat nebo se setkávat s kamarády až po lidi důchodového věku, kteří ocení zejména dobrou kávu a příjemné posezení na zahrádce cukrárny. Je všeobecně známé, že v současnosti je populace v městě Brně kolem 377 000 obyvatel, a proto můžeme soudit, že se jedná o celkem široký trh. Zároveň je Brno obecně považováno za město studentů, díky velkému počtu vysokých škol, a tak představují pro cukrárny a kavárny možné nové potenciální zákazníky. Další nárůst zákazníků může být očekáván s probíhající výstavbou nových bytů a domů v blízkosti obce Moravany. Jde o projekt výstavby nad obchodním centrem Futurum, na jejímž konci bude nárůst obyvatel přibližně tisíc lidí. Tento faktor může přinést cukrárně již zmíněné velké množství dalších potenciálních zákazníků. Co se týče pracovníků, společnost si pečlivě vybírá své zaměstnance a dbá na jejich patřičné proškolení a profesionalitu. Bohužel v současné době je na trhu nedostatek kvalitních zaměstnanců z oboru, kteří by chtěli v cukrárně pracovat delší dobu. Velká část zaměstnanců jsou především brigádníci a najít někoho na stálý pracovní poměr je z důvodu velmi časově náročné práce v gastronomii velmi obtížné. Limitujícím faktorem pro potenciální nové zaměstnance může být i časová náročnost práce, vzdálenost cukrárny od centra Brna, víkendové směny, což je ale v gastronomii běžné. Naopak lákavou nabídkou může být stravování zdarma během směny, slevy na produkty a přátelský mladý kolektiv (40).

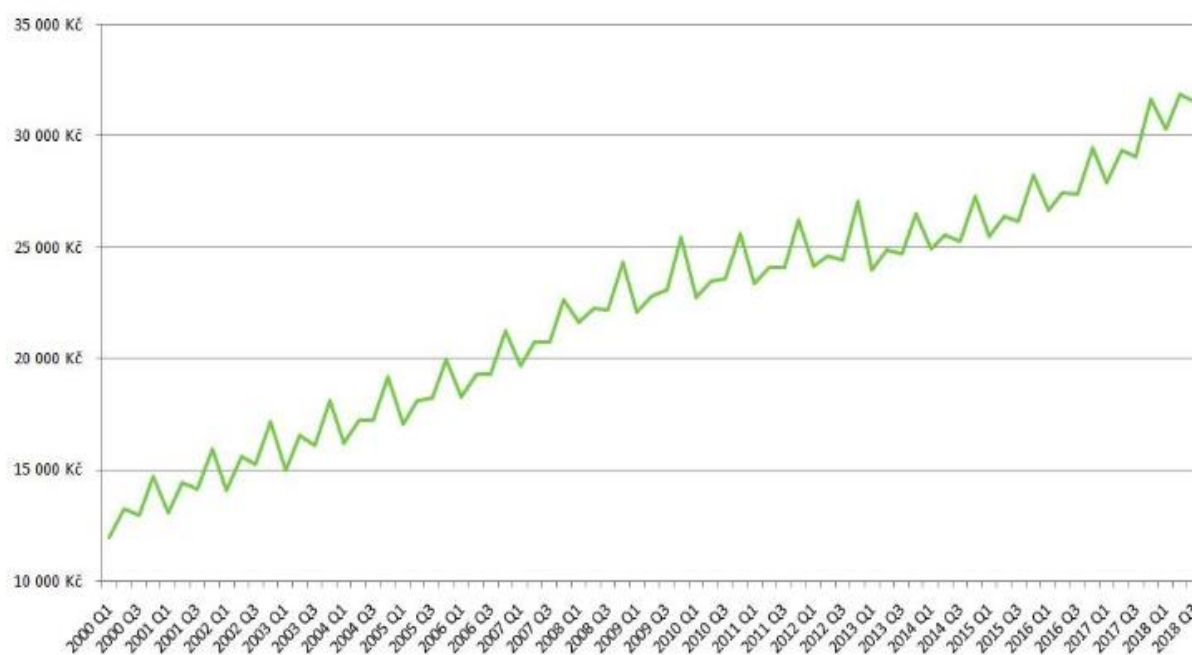
2.2.2 Legislativní faktory

Každý, kdo chce podnikat a provozovat zařízení kavárenského typu, musí respektovat platné zákony v České republice a v EU. Kdokoliv chce provozovat svoji cukrárnu či kavárnu s vlastní výrobou, musí splňovat následující podmínky. Je zapotřebí získat živnostenské oprávnění pro řemeslnou živnost s předmětem podnikání „pekařství, cukrářství“, ohlášením příslušnému úřadu. Pro získání tohoto oprávnění je nutné mít odbornou způsobilost nebo mít odpovědného zástupce, který toto oprávnění vlastní. V praxi to znamená předložení náležitých

dokladů o odborném vzdělání či praxi v oboru a za další splnit několik podmínek jako jsou např. (bezúhonnost, svéprávnost apod.) Po splnění těchto podmínek pak podnikatel může prodávat i doplňkový sortiment v podobě kávy a nealkoholických nápojů. Pokud si k předmětu podnikání přidá i koncesi na prodej lihu, může prodávat i alkoholické nápoje. Od roku 2017, kdy byl schválen protikuřácký zákon, je kouření ve stravovacích zařízeních zcela zakázáno. Tato skutečnost zcela jistě zasáhla velké množství podnikajících subjektů. Na zkoumanou společnost však naštěstí tento zákon žádný vliv neměl, jelikož cukrárna byla nekuřácká již od svého počátku. Obecně lze ale říci, že legislativa v České republice je poměrně problematická. Každým rokem se mění či upravuje nespočet zákonů z oblasti daní, plateb za zaměstnance či změny v nemocenském systému. Tyto faktory neblaze působí na podnikatelské prostředí a odčerpává energii podnikatelům, kteří by se ve stabilnějším prostředí mohli věnovat rozvoji svého podnikání. Poměrně značný vliv na podnikání mají také směrnice EU, které ovlivňují podnikatelské klima. Legislativa EU také v neposlední řadě určuje směr ekonomiky, zda bude podporována nebo bržděna zákony, které jsou v parlamentu schváleny (39, 41).

2.2.3 Ekonomické faktory

Z dostupných ČSÚ údajů lze vyvodit, že průměrná mzda se v České republice pohybuje v současnosti kolem hranice 31500,- Kč.



Graf 1: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v ČR v letech 2000 - 2018 (36)

Tento pozitivní aspekt, zvyšování průměrné mzdy, napomáhá ke zvýšené kupní síle zákazníku a tedy vyšší možnosti vynaložit finanční prostředky za stravování. Dalším pozitivním faktorem je vývoj HDP, který dle dostupných informací činil v minulém roce téměř 3%, což přispělo zcela jistě ke zvýšení tržeb ve zkoumaném odvětví. Cukrárny a kavárny jsou také místem, kde se setkávají nejen čeští zákazníci, ale také zahraniční turisté, proto je velmi důležitým faktorem také aktuální kurz eura, který hraje roli při přepočítávání celkové ceny při útratě. Díky zásahům Centrální banky v minulých letech byla hranice eura uměle držena kolem hranice 27 Kč, avšak od dubna roku 2017, se pohybuje euro v rozmezí 25 až 26 Kč. Ve sledované cukrárně zatím není možnost platby v eurech, takže případné drobné změny v kurzu mají nepatrný vliv. (37, 38)

2.2.4 Politické faktory

Další důležitý faktor, který ovlivňuje průběh podnikání je politické klima ve společnosti či státě. Zatím za největší změnu, způsobenou politickým aparátem bylo bezesporu zavedení první a druhé vlny elektronické evidence služeb, tzv. EET, což prosadila bývalá vláda s předsedou hnutí ANO a současně bývalým ministrem financí Andrejem Babišem, který je v současnosti premiérem České republiky. První vlna elektronické evidence tržeb v roce 2016 se dotkla i zmiňované cukrárny Tarty. Poplatky za nedodržení pravidel o vydávání účtenek skrze EET byly velmi vysoké. Pokud se majitel stravovacího zařízení dopustil přestupku a nevydal zákazníkovi účtenku, či byla porušena povinnost zaslání zprávy o evidované tržbě, hrozili desetitisícové pokuty, v krajních případech i možnost zavření prodejny nebo provozovny. Jako kompenzace za nemalé vstupní náklady na založení EET vláda prosadila snížení DPH z 21% na 15%, aby tím tak ulevila nákladům, které měli podnikatelé investovat do elektronických zařízení EET. Mělo jít také o jistý motivační prvek, aby provozovatelé uměle nekrátili tržby a vše poctivě zdaňovali. Ohlasy mezi podnikateli byly ze začátku velmi silné, jelikož si většina z nich stěžovala na počáteční velkou investici do systému pokladen.

Údaje, které jsou nutné uvést na účtence, jsou následující: (39)

- Daňové identifikační číslo
- Fiskální identifikační číslo
- Označení provozovaného zařízení, kde je přijata tržba
- Pokladní zařízení, na kterém se zaeviduje tržba

- Pořadové číslo
- Čas a datum, kdy byla tržba přijata
- Celková částka tržby
- Bezpečnostní kód daného poplatníka
- Údaje, zda se jedná o tržbu v běžném režimu nebo zjednodušeném

2.2.5 Technologické faktory

Z hlediska technologického, je nutné hledat neustále nové a modernější technologie a postupy výroby. Obzvláště u produktů, které zkoumaná cukrárna vyrábí. Jde totiž o nové příležitosti, které pomocí moderních technologií může firma získat a zvýšit tak svoje zisky a úspěšnost. Pro různé obory a odvětví jsou technologie vždy odlišné a je na každém podnikateli, aby jejich pomoc plně využil a byl tak neustále o krok napřed před konkurencí. K vytvoření prosperující firmy v oblasti pohostinství, jako jsou restaurace, cukrárny či kavárny, je nutné především zvládnutí cukrářského řemesla, nadšení, odhodlání, dobré manažerské schopnosti, ale i právě zmiňovaná investice do moderních technologií. Vzhledem k tomu, že sledovaná cukrárna si všechny svoje produkty od zákusků po dorty až ke zmrzlinám vyrábí vlastními prostředky, je zcela evidentní a klíčové, že bez nejmodernějšího technologického vybavení by se neobešla a ztrácela by tak v konkurenci za ostatními. Moderní stroje jsou schopny zajistit velké množství práce a při jejich používání jsou dodržovány předepsané hygienické postupy. Ve sledované cukrárně Tarta je používání moderních strojů na denním pořádku a výroba by se bez nich neobešla. Jde například o stroje, jako jsou, pec, mixéry na těsto, profesionální pákový kávovar, pasterizační přístroj na zmrzlinu či krémy, výrobník na zmrzlinu, roboty, moderní lednice a mrazírny, mrazicí box, indukční plotny apod.. Na neustále probíhající vývoj na trhu je třeba reagovat a být vždy připraven na implementaci nových trendů a postupů.

2.2.6 Ekologické faktory

Co se týče ekologie a vůbec politiky, jež má za úkol zabývat se ochranou životního prostředí je v posledních letech v podnikatelském sektoru a konkrétně v odvětví pohostinství na velkém vzestupu. Kladou se vysoké nároky obecně na ekologické zacházení, např.: zvýšené nároky na třídění odpadů, používání recyklovatelných materiálů, úspory energií a snižování spotřeby u zdrojů, které nejsou obnovitelné. V mé zkoumané společnosti cukrárně Tartě vidím drobné mezery v “ekologickém” chování. Je zapotřebí věnovat se stávajícím trendům a omezit nákup

neekologických produktu např. v podobě plastových slámek, které by se daly nahradit skleněnými, bambusovými či kovovými slámkami. Některé konkurenční podniky v tomto trendu již začaly a tato změna je provázena pozitivním ohlasem zákazníků i médií. Velká výhoda totiž spočívá ve faktu, že se tato brčka po prvním použití nevyhodí, ale mohou se dále opakovaně využívat. Další možností, jak ušetřit náklady na plastové výrobky je možnost nechat zákazníky zakoupit si produkt do svých vlastních přepravek či krabiček – neúčtovat tuto položku a šetřit tak životní prostředí i finance zákazníků. Touto cestou se vydaly některé konkurenční cukrárny. Na druhou stranu, co se týče nákladů za energie, firma od začátku svého působení investovala do ekologicky a ekonomicky prospěšného ledkového osvětlení a zcela jistě tak snížila náklady na elektrickou energii, která činí vysokou položku v měsíčních výdajích, které musí zaplatit.

Jako dílčí závěr lze říci, že změny a trendy v environmentální oblasti nepředstavují pro společnost výrazné komplikace, ale spíše příležitosti, jak do budoucna postupovat. Pro změnu k přívětivějšímu chování k životnímu prostředí stačí často jen pozměnit svoje zvyklosti při nakupování u dodavatelů, či dodavatele vyměnit. V našem kraji je ochraně životního prostředí a ekologii jako takové věnován čím dál tím větší prostor, což dokládá neustále rostoucí objem investic, které souvisí s aspektem ekologie.

2.2.7 Analýza SLEPTE – shrnutí, resp. dílčí závěr

Z výše uvedené analýzy lze dovodit následující závěrečné faktory, které vystihují podstatu problematiky:

- ze statistických údajů vyplývá, že míra nezaměstnanosti je v České republice na velmi nízké úrovni ve srovnání s ostatními členskými státy EU, proto se neustále zvyšuje poptávka po kvalifikovaných pracovních silách; jak vyplývá z grafu vývoje průměrné měsíční hrubé mzdy, dochází k neustálému nárůstu, což pro zaměstnavatele představuje neustále zvyšující se náklady, velké problémy apod. (40),
- s výše uvedeným souvisí také nutnost vypořádávat se s vysokou fluktuací zaměstnanců a věnovat se neustálému zaškolování nových pracovníků, ať už na hlavní pracovní poměr nebo na pozici brigádníků, ať už na víkendy nebo na sezónní práce, např. před Vánocemi, Velikonocemi, v období svateb, různých jarmarků či oslav,
- ve vazbě na záměr vlády dosáhnout zvyšování zdrojů státního rozpočtu byla od roku 2016 zavedena elektronická evidence služeb tzv. EET, což se významně dotklo

podnikání v oblasti pohostinství a ubytování, cukrárnu Tartu nevyjímaje. Bylo nutné mimo jiné zakoupit příslušná zařízení, proškolit náležitě personál a zintenzivnit spolupráci s daňovým poradcem a zejména účetním; (41),

- druhou stranou mince je snížení daně z přidané hodnoty (DPH), a to z 21% na 15%, což je nepochybně pro podnikatele příznivé a je z toho patrná snaha státu kompenzovat počáteční náklady související se zavedením elektronické evidence tržeb,
- posledním, nikoliv však nevýznamným faktorem je potřeba stále sledovat vývoj ve světě gastronomie a to nejen jde-li o technologie, tj. přístrojového vybavení, nových technologických postupů, ale i o nejmodernější suroviny; v této souvislosti je nutné vzít v potaz také nové trendy ve světě, navštěvovat veletrhy a různé kulinářské události a také poptávku v regionu či obci, zejména reagovat na nárůst počtu malých dětí v bezprostředním okolí či v nově vznikajícím satelitu poblíž nákupního centra.

2.3 Porterova teorie konkurenčních sil

Následující řádky budou věnovány analýze oborového prostředí podniku. Konkrétně se jedná o rivalitu mezi konkurenty v odvětví, hrozby ze strany konkurence, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a v neposlední řadě také možné nástrahy v podobě substitučních produktů.

2.3.1 Rivalita mezi současnými konkurenty v odvětví

Konkurence v městě Brně je v posledních letech velmi vysoká. Podniky se snaží získat nové a udržet stávající zákazníky různými speciálními akcemi, nabídkou novinek, ať už vyplývajících z aktuální sezonní situace či pravidelným zacílením na potřeby trhu. Předhánějí se v rozmanitosti svých produktů a neustále se měnícím sortimentem služeb. Mezi současnou konkurenci cukrárny Tarta nepočítám hospody či restaurace v okolí, ale spíše zařízení, které prodávají primárně kávu, zákusky a dorty. Za nejvýznamnější konkurenty lze považovat pro sledovaný podnik cukrárny či kavárny v okolí Moravan, jako jsou např. kavárna Pavin caffè v Brně – Starém Lískovci vzdálená necelých 5 km od Tarty, dále podnik v Obchodním centru Futurum v bezprostřední blízkosti Moravan s názvem Café d'Eiffel, kde lze počítat s vysokým výskytem potencionálních zákazníků, kteří jdou zrovna nakoupit do nákupního centra a v neposlední řadě také již tradiční a zavedené cukrárny v centru Brna, jako jsou obě pobočky Aidy na Běhounské ulici či Orlí, stylová kavárna Momenta Cafe na Zelném trhu

nebo pobočky franšizové společnosti typu Starbucks Coffe a MCCafe v centru města. Všechny tyto provozovny mohou být vnímány z pohledu cukrárny Tarta jako konkurenční. To znamená, že by mohly odebírat potenciální zákazníky ať už v malé míře či ve větší. Co do nabízeného sortimentu, snaží se cukrárna Tarta nabízet netradiční zákusky a dorty, které na trhu nejsou tak běžné. Mezi její osobité produkty patří tak speciálně upravené potahy/povrchy dortů a zákusků s úpravou lesklých zrcadlových polev, které jsou aktuálním trendem. Z toho vyplývá fakt, že ne každý zvládne toto umění aplikovat při výrobě, jelikož se jedná o specifický technologický postup, který vyžaduje poměrně mnoho času a úsilí a proto je tento postup velmi náročný. Nepochybnou výhodou pro cukrárna Tarta je její lokalita. V okolí se nachází zejména mateřská škola a mnoho novostaveb, ve kterých bydlí mladí lidé, kteří novinky nabízené cukrárnou Tartou oceňují a neváhají za ně zaplatit poměrně vyšší obnos. Oceňují také celkový koncept cukrárny, tzn. Jednorázové akce typu jarmarku či grilování. Právě v návaznosti na vyhodnocení širších aktivit cukrárna Tarta nedávno rozšířila svůj sortiment o středomořskou kuchyni. Tento fakt na druhou stranu může odrazovat tzv. starousedlíky, čehož využívá výše zmíněná konkurence, která se soustřeďuje na tradiční výrobky typu větrníků a věnečku za nižší ceny. Nicméně cukrárna Tarta se přesto snaží i pro tzv. usedlíky otvírat dveře, zejména tím, že nabízí v období Vánoc či Velikonoc tradiční mazance nebo vánočky a snaží se tak vyvažovat sortiment a přilákat širší spektrum klientely.

2.3.2 Hrozby ze strany nové konkurence v odvětví

Jako každý podnikatel, i cukrárna Tarta musí vzít v úvahu možnost vzniku konkurenční cukrárny nebo kavárny. Nový hráč na trhu by mohl ohrozit podnikatelské aktivity společnosti, např. tím, že by více investoval do nákladnějších technologií na výrobu zmrzliny, která by splňovala vyšší standardy. Nejde jen o rozmanitost druhů, ale zejména lahodnost, krémovitost. Další riziko může spočívat v komfortnějším vybavení potenciálního konkurenta, kupř. zakoupením sedacích souprav, klubovek apod. V neposlední řadě by ohrožení cukrárny Tarta mohlo spočívat ve vytvoření širšího zázemí pro děti, dětského menu v podobě zmrzlinových pohárů, různých setů s hračkou či překvapením, tematických aktivit s klaunem či zvířátkem. S ohledem na jistou míru fluktuace zaměstnanců a potřebě zaškolení nových a nových pracovníků, zejména obslužného personálu, by potenciální nová cukrárna mohla cukrárnu Tartu ohrozit vysoce odborným a velmi dobře motivovaným profesionálním a současně vlídným personálem.

2.3.3 Vyjednávací síla odběratelů

V současnosti, jak již bylo naznačeno výše, je v Moravanech, jeho blízkém okolí ale i v centru města Brna mnoho a mnoho cukráren či výrobců zákusků, dortů, zmrzlin apod. Je velmi těžké uspět na trhu a najít si své odběratele. I laikovi musí být jasné, že nabídka převyšuje mnohonásobně poptávku a uspěje jen ten subjekt, který zaujme nejenom kvalitou a širokým sortimentem svých výrobků, ale i širokým spektrem služeb, spolehlivostí svých dodávek, ochotou vyhovět i po pracovní době nebo o víkendu, svátcích, schopností dopravit svoje zboží k odběrateli tzv. na klíč včetně celkového servisu v podobě propagačních materiálů, letáčku. S ohledem na zvyšující se nároky odběratelů zakoupila Tarta vlastní vůz vybavený chladicím zařízením, zainvestovala do loga, webových a facebookových stránek. Tím vychází vstříc odběratelům, kteří mohou dále nabízet výrobky a šířit tak dobré jméno firmy a posilovat své postavení na trhu.

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Je všeobecně známo, že pouze z kvalitních surovin lze vyrobit kvalitní a žádané výrobky. Cukrárna Tarta si je vědoma tohoto faktu, a proto využívá k přípravě svých výrobků pouze suroviny, jenž pochází od renomovaných dodavatelů. Jedná se tak především o pravou belgickou čokoládu, která činí zákusky a dorty tak kvalitními a lahodnými, že nemají téměř konkurenci. Také káva značky Reserva je v oboru top produktem, který zákazníci každodenně oceňují, proto je vyjednávací síla dodavatele kávy poměrně vysoká. Majitelé cukrárny nepodlehli tendenci stavět na levných surovinách a snaze o tzv. rychlý zisk. Aktivně vyhledávali dodavatele, zejména na veletrzích a food festivalech a nepodlehli tak tlaku některých dodavatelů, kteří je oslovili ve vazbě na plánované otevření cukrárny. Naopak vyjednávací síla dodavatelů mléčných výrobků, či obalových materiálů je velmi nízká, jelikož jsou na trhu běžně dostupné a není problém v případě potřeby změnit dodavatele. Mezi nejvýznamnější dodavatele patří např. Eiskon spol. s.r.o., která dodává cukrárenské výrobky a techniku, dále pak firma Puratos sídlící v Moravanech, která je dodavatelem belgické čokolády a dalších výrobků.

2.3.5 Nástrahy v podobě substitučních výrobků

Na první pohled může být jednoduchým řešením nahradit stávající výchozí suroviny levnějšími náhražkami. Může se jednat např. o náhradu živočišné smetany rostlinnou, tedy levnější. Nicméně průměrně kritický a zkušený spotřebitel by v dnešní době tuto substituci

odhalil, což by mohlo znamenat potencionální ztrátu zákazníků. Jde-li však o nahrazování stávajících tradičních surovin a produktů novými, dražšími, exkluzivními, může se jednat o novou výzvu pro sledovaný podnik. Pokud by cukrárna Tarta přiměřeně rozšířila stávající sortiment o bezlepkové či bezlaktózové anebo raw produkty, nepochybně by zacílila na nové odběratele a staré by zcela jistě neztratila. Jde především o to, že stále více a více lidí vyhledává zdravý životní styl a zdravou stravu založenou na základních kvalitních potravinách. S ohledem na výše uvedené je možné uzavřít, že nástrahy v podobě substitučních výrobků jsou minimální.

2.4 Analýza marketingového mixu

2.4.1 Produkt

Zkoumaný objekt má v nabídce zejména širokou škálu produktů. Podstatným rysem je dvojsměrné zaměření provozovny, což znamená, že se cukrárna nespecializuje pouze na výrobu zákusků a dortů, ale i na vaření. K tomuto došlo v průběhu let po vlastním zhodnocení dosavadního provozu. Provozovna vznikla původně bez obsluhy, jednalo se pouze o pultový prodej výrobků včetně možnosti posezení hostů na malém prostoru zahrádky, též bez obsluhy. Následnou provozní a finanční analýzou dospěli majitelé k potřebě diverzifikace rizika a hledání nových zdrojů včetně eventuálně dalšího okruhu zákazníků. Výsledek zhodnocení hospodářského stavu a jeho výhledu spočíval rozšíření provozní nabídky včetně kuchařského zázemí. Před dvěma lety provozovatelé rozšířili sortiment a nabídku služeb o běžné pohostinství spočívající v denní nabídce menu obsahující pizzy, burgery, již zmiňovanou středomořskou kuchyň apod. Současně se v menším rozsahu rozšířil i nápojový sortiment v podobě sezónních limonád. Důraz byl a je stále kladen na zachování původního konceptu středomořské kuchyně a cukrárny, což se projevuje nabídkou vlastních výrobků tohoto rázu. Tím se provozovna stala v místě a širším okolí příznačná. Svou nabídkou se zásadně odlišuje od místně dostupných jiných zařízení, která se stále přidržují tradiční české kuchyně, popř. běžné mezinárodní kuchařské nabídky, která je u nás již dlouhodobě zavedena. Současně nejbližší konkurence udržuje ráz ve stylu tradičních českých pivnic nebo podobných konceptů, zejména včetně nabídky čepovaného piva.

Oproti tomu provozovna, která je předmětem mojí analýzy, se vyznačuje udržováním středomořského a nápojového konceptu, čímž si udržuje jedinečné místo ve srovnání s jinými obdobnými zařízeními v místě a širším okolí.

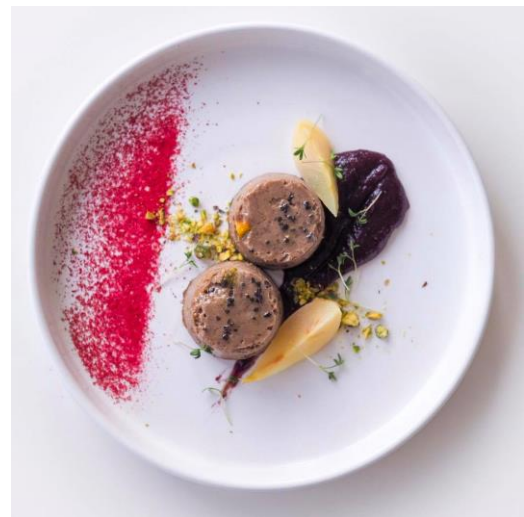
Udržování tohoto konceptu (tzv. středomořského) ovšem přináší obchodní nevýhody. Jedna z těchto nevýhod spočívá již v samotném výběru sortimentu, u něhož převažují suroviny zahraničního původu, resp. dovozové. S ohledem na středomořský koncept to v našich podmínkách není jinak možné. Jedná se o objektivní determinant podnikání, který vyplívá ze zeměpisného položení. S tím mohou být v některých případech spojeny i vyšší náklady na pořízení výchozích surovin, které jsou v našich podmínkách hůře dostupné, a to poměrně často i s vyššími náklady, nežli by tomu bylo např. u domácí tradiční české nebo moravské kuchyně např. typu „domácí zabíjačka“. Další nevýhodou udržování tzv. středomořského konceptu v daném místě a čase je skutečnost, která se odvíjí od lokalizace provozovny. Provozovna je umístěna v malé obci o počtu cca 2900 obyvatel nedaleko od hranic města Brna s dostupností městskou hromadnou dopravou z centra Brna. Nicméně většina návštěvníků pochází z nedalekého Brna, ale z místního obyvatelstva obce Moravany. Ze sociologického hlediska má význam určité dělení na starousedlíky a novousedlíky. Podstatná část návštěvníků se rekrutuje z hostů, kteří patří do skupiny tzv. novousedlíků v nové zástavbě rodinných domů. Právě tato skupina hostů je však pro udržení provozu cukrárny Tarta nezbytná a nosná. Generačně vzato se jedná o lidi převážně středního věku, často s malými dětmi. U lidí středního věku lze předpokládat zájem o cestování po Středomoří včetně poznávání středomořských kuchyní, ať již řecké, turecké, španělské, chorvatské, italské apod.. V tomto smyslu se jedná o sociální výhodu, kterou provozovatelé dobře zúročili ve svém konceptu, od kterého se neodchýlili ani po rozšíření restauračního provozu vedle dosavadní cukrárny a pekárny. V běžné nabídce produktů tak najdeme např. chobotnice v různých úpravách, mořské plody, turecké cukrovinky, ale i zmezinárodnělou pizzu. Výjimku ze středomořského sortimentu tvoří zmezinárodnělé burgery v různých úpravách, čímž provozovatelé účelově vycházejí vstříc některým zavedeným chuťovým zvláštnostem u nás. Jedná se však o výjimku z pravidelného dodržování tzv. středomořského konceptu. Ve stále udržované původní části cukrárenské potažmo kavárenské se z hlediska sortimentu vyskytují zejména dobře známé druhy cheesecaků, pannacot a čokoládových dortů. Cukrárenské výrobky se vyznačují vytříbenou kvalitou a takovým druhovým zaměřením, které se odlišuje od tradičních českých cukrárenských výrobků. Zcela záměrně nejsou vyráběny ani nabízeny cukrárenské výrobky jako např. indiánek, rakvička se šlehačkou, laskonka apod. a to z důvodu udržení právě středomořského konceptu bez vlivu české a moravské kuchyně nebo u nás dlouhodobě zavedeného cukrárenství. Občasné výjimky sledují účelový charakter. Některé výjimky ze zavedeného sortimentu, a tím i částečný odklon od sledovaného konceptu, se vyskytují

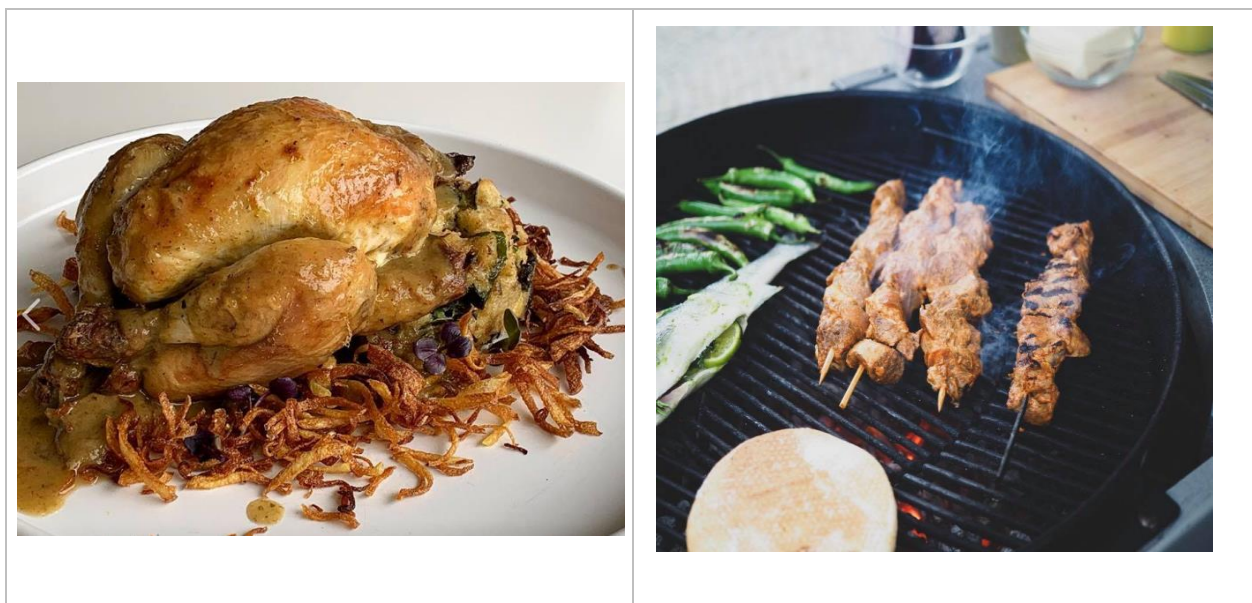
v případě speciálních akcí, jako jsou např. jarmarky, grilování, svatby apod. U těchto akcí se také předpokládá širší a proměnlivější okruh zákazníků, což odůvodňuje odklon od firemního konceptu.

V současné době je možné říci, že mezi nejoblíbenější produkty cukrárny patří zejména vanilkové panna cotta s malinami či čokoládové dortíky s granátovým jablkem. Tyto produkty jsou nejvíce prodávány o víkendu, kdy přichází největší počet zákazníků. Z jídel patří mezi nejvíce prodávané pokrmy Caesar salát, pizzy všech druhů a v letních měsících pokrmy z ryb, dle aktuální týdenní nabídky.

Na následujících obrázcích jsou vidět dorty, zákusky a jídla, kterými se cukrárna Tarta prezentuje.







Obrázek 11: Ukázka produktů (Upraveno dle 54)

2.4.2 Cena

Jak nepochybně vyplívá z výše uvedeného, jediné výnosy spočívají v maloobchodních tržbách za prodané výrobky a poskytnuté služby. Nevyužitý zůstává reklamní potenciál spočívající v umožnění nabídek cizích služeb nebo výrobků. Sice jsou na provozovně vystavené cizí propagační či reklamní materiály, avšak jedná se o pouhou přátelskou výpomoc, která ani nemá soustavný záměr. Nejedná se tedy o zdroj příjmu. Jde-li o cenu jako nástroj marketingového mixu, je jediným z těchto faktorů, ostatní znamenají pro cukrárnu Tarta jen náklady.

Cena nabízených produktů cukrárny Tarta se odvíjí zejména od výchozích cen základních surovin pro výrobu, jako jsou mléko, smetana, máslo, vejčeka, belgická čokoláda apod. Konkrétní ceny za zákusky se pohybují v rozmezí 49 – 79 Kč za zákusek. Mezi nejlevnější patří panna cotta a tiramisu, kde je cena zmiňovaných 49 Kč a mezi dražší zákusky je možné zařadit např. pistáciový, marcipánový dortík v cenové relaci od 55 – 65 Kč, dále pak levandulový a čokoládový cheesecake za 60 resp. 49 Kč. Ceny kávy se pohybují kolem hranice 39 Kč za espresso, 47 Kč stojí cappuccino a vídeňská káva 49 Kč. Co se týče jídel, ceny se pohybují v rozmezí 139 – 289 Kč, dle druhu jídla. Pizza a saláty se pohybují kolem hranice 150 Kč a náročnější jídla na přípravu a suroviny jako jsou ryby a speciality stojí kolem 200 a více Kč. Majitelé analyzované společnosti musí při kalkulaci ceny zohledňovat také náklady spojené s obalovým materiálem, výrobní režii a v neposlední řadě se souvisejícími službami, jako je např. zpracovávání účetnictví, daňových přiznání. Společnost

se snaží soustavně komunikovat s dodavateli a dalšími subjekty a vyjednávat příznivější ceny, tak aby byly přijatelné pro obě strany. Výhledově se některých výše zmíněných podnikatelských aktivit spojených s managementem a daňovými aspekty podnikání ujme spolumajitelka, neboť končí rodičovskou dovolenou.

Jde-li tedy o perspektivy dalšího podnikání v oboru ve vazbě na ceny, firma si je vědoma, že jsou poměrně vysoké ve srovnání s konkurenčními cukrárnami mimo centrum města, nicméně spoléhá na to, že zákazníci oceňují kvalitu základních surovin, kupř. belgické čokolády, 100% pistáciových past, kvalitního másla či smetany a cukrárně zachovají svoji přízeň.

2.4.3 Distribuce

Jak již bylo uvedeno výše, cukrárna Tarta zainvestovala do zakoupení vozu s chladičím zařízením, což jí umožňuje vycházet vstříc mnohým odběratelům. Výrobky firmy nejsou tedy určeny pouze pro spotřebu a prodej v provozovně cukrárny, ale jsou pravidelně rozváženy na mnoho míst jak v Brně, tak do blízkého či vzdáleného okolí, kupř. na Pálavu, kam dodává své produkty do místního podniku. Samozřejmě firma Tarta vychází vstříc i dalším poptávkám po svatebních dortech a svatebním cukroví. To, že je společnost schopna zajistit komplexní služby ve vazbě na svoji vlastní výrobu je vnímáno širokou veřejností jako velké plus.

2.4.4 Marketingová komunikace

Z teorie marketingu je známo, že propagace firmy náleží mezi klíčové nástroje marketingového mixu. Prvním počinem na cestě ke zvládnutí marketingu bylo vytvoření loga cukrárny a internetových a facebookových stránek. Bez těchto dnes už základních atributů by podnikání snad už nebylo možné. Na příslušných stránkách je možné nalézt základní informace jak o firmě, tak o nabízených výrobcích a službách, tak o aktualitách, např. o chystaných akcích typu zmiňovaných víkendových grilování nebo jarmarcích. Zde jsou umístěny také mnohé fotografie dortů, zákusků a jídel popř. nápojů, které jsou nabízeny. Webové stránky cukrárny Tarta jsou založeny od počátku podnikání, což je od roku 2014 a spravují je sami majitelé. Internetové stránky jsou sice designově povedené, nemají však aktuální charakter a mají tak spíše informativní poslání. Do budoucna by bylo dobré zvažovat nad úpravou stránek a přidání vybraných možností jako jsou např. možnost objednávkového formuláře, kdy si zákazník navolí dort či zákusek dle svého přání, zvolí si dobu vyzvednutí a ulehčí mu tak čas při objednávce dortu. Na stránkách jsou také v sekci zákusky a dorty fotografie nabízených produktů, zmínka o možnosti venkovního posezení, obědových menu nebo různých druhů nápojů ať už alkoholických či nealkoholických tu však

stále chybí, což je nepochybně škoda. Lze zapracovat také na vytvoření vlastního instagramového profilu cukrárny Tarta, což je v dnešní době téměř klíčové ve snaze o získání nových potencionálních zákazníků a zvládnout tak jeden z několika nástrojů komunikačního mixu.

Dále majitelé cukrárny využili příležitosti k propagaci své firmy na vozech městské hromadné dopravy v Brně, což mělo za účel zvýšit povědomí o nově založené firmě v mnoha městských částech. V neposlední řadě je třeba zmínit i pravidelnou účast firmy na různých soutěžích, food festivalech a prezentacích kulinářských výrobků, kupř. v prostorách Galerie Vaňkovka, Malé Americe apod.

Vedle propagace určené široké veřejnosti se cukrárna Tarta zaměřuje také na lokální propagaci v obci Moravany, kde jsou umístěny na křižovatkách poutače s logem firmy, podle nichž se mohou zákazníci zorientovat. Dalším médiem pro propagaci společnosti byl místní tištěný zpravodaj, který na svých stránkách prezentoval výrobky a služby, kterými se firma prezentuje.

2.5 Dotazníkové šetření

V rámci dotazníku byli osloveni lidé z města Moravan a blízkého okolí, kteří by se potencionálně mohli stát novými zákazníky cukrárny Tarta. Šetření bylo provedeno ve dvou fázích a to v přípravné a realizační.

Realizace dotazníkového šetření potvrdila skutečnost, že mezi nejčastější zákazníky patří zejména ženy ve věku 43 – 56 let a navštěvují cukrárnu 1 – 3 krát do týdne. Dále respondenti preferují hlavně kvalitu a chuť a mezi nejoblíbenější zákusky patří čokoládové a s ořechy. Uvedené je blíže specifikováno níže.

2.5.1 Fáze příprav

Jako první úkol bylo stanoveno definovat si cíl, kterého mělo být docíleno pomocí šetření formou dotazníku. Účelem dotazníkového šetření tedy bylo určit preference občanů zejména obce Moravany a blízkého okolí, což by mělo napomoci k nalezení typického zákazníka moravanské cukrárny Tarta. Dalším cílem bylo zjistit, jakým způsobem firma komunikuje se svým okolím, což bylo testováno otázkami, ze kterých vyplivala míra povědomí občanů obce a okolí o sledovaném podniku. Co se týče metody postupu sběru dat, byla zvolena metoda

osobního dotazování. Tento způsob byl vybrán zejména kvůli nízkým nákladům. Závěrečná část fáze příprav byla věnována stanovením odpovídajícímu počtu výběrového souboru a také sestavením časového harmonogramu průběhu realizace dotazníkového šetření. Uvedený harmonogram byl rozdělen do tří skupin činností a k nim odpovídající časové období. První fáze spočívala v přípravě dotazníku, což bylo zvládnuto v období mezi 10. – 15. lednem 2019.

Následný sběr potřebných dat probíhal v čase mezi 16. 1. – 3. 2. 2019. Závěrečná fáze se týkala analýze a vyhodnocením získaných dat a probíhala v období mezi 5. 2. – 14. 2. 2019. Velikost výběrového souboru potřebného pro závěry bylo zvoleno 180 respondentů.

2.5.2 Etapa realizace

Jak už bylo výše zmíněno, šetření formou dotazníku probíhalo v Moravanech a blízkém okolí od poloviny ledna do začátku měsíce února. Samotná realizace probíhala v prodejně cukrárny a blízkých ulicích v obci. Dále pak také před obchodním centrem Futurum, do kterého jezdí velký počet potencionálních zákazníků cukrárny, jelikož je toto centrum vzdálené asi kilometr od prodejny. Několik dotazníků bylo také vyplněno ve zmiňované nové bytové oblasti Jabloňového sadu.

Dotazník se skládal ze dvanácti otázek, z toho ze čtyř identifikačních. Pouze několik respondentů odmítlo dotazník vyplnit a to bez přesnějšího udání důvodu. Délka vyplnění dotazníku byla zvolena tak, aby nezabrala více než čtyři minuty. Mezi dotazovanými se objevili i tací, kteří zkoumanou cukrárnu Tarta ještě neznali, avšak po krátkém představení a poskytnutí základních informací souhlasili s vyplněním dotazníku. Následně po úspěšném zakončení sběru potřebných dat došlo k ověření kvality vyplněných dotazníků. V průběhu dotazování se postupovalo formou vlastnoručního zapisování, což mělo za úkol eliminaci nečitelnosti archů. Tím bylo docíleno, že všech 180 dotazníků mohlo být vyhodnoceno jako vhodné ke zpracování. Získaná data byla upravena a uspořádána pomocí kontingenčních tabulek v programu MS Excel, ke kterým byl následně dopsán stručný hodnotící komentář. Některé výsledky dotazování byly zpracovány za pomoci grafů, a to z důvodu lepší přehlednosti.

2.5.3 Zhodnocení a interpretace získaných dat

Identifikační otázky:

Otázka č. 1: Věk respondenta

Tabulka 1: Věk respondenta (vlastní zpracování)

Otázka č. 1	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
15-28 let	41	23
29-42 let	54	30
43-58 let	56	31
59 a více	29	16

Otázka č. 2: Pohlaví respondenta

Tabulka 2: Pohlaví respondenta (vlastní zpracování)

Otázka č. 2	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Žena	112	62
Muž	68	38

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 180 občanů, mezi nimiž převažovali ženy téměř ze dvou třetin. V tabulce můžeme vidět, že šlo o 112 žen a 68 mužů. Mezi nejpočetnější skupinu patřili lidé ve středním až starším věku těsně následováni lidmi mladšího až středního věku. Toto je nejspíše způsobenou strukturou obyvatel obce Moravany a jde o hlavní skupinu návštěvníků cukrárny. Třetí nejpočetnější skupinu tvořili mladí lidé a v nejstarší věkové skupině bylo zjištěno pouze 29 respondentů.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Otázka č. 3	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Základní	3	2
Výuční list	47	26

Maturita	61	34
Vysokoškolské	69	38

Otázka č. 4: Máte a žijete se svojí vlastní rodinou?

Tabulka 4: Vlastní rodina respondenta (vlastní zpracování)

Otázka č. 4	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ano	129	72
Ne	51	28

V dalších otázkách bylo zjišťováno, jaké je nejvýše dosažené vzdělání daných respondentů a také zda mají a žijí s vlastní rodinou. Šlo o to zjistit, zda respondent má partnera či partnerku a žije v rodině s dětmi, podle čehož se dá usuzovat, že v cukrárně uskuteční nákup pro více osob. Z dotazníku vyplynulo, že rodinu má více jak dvě třetiny dotazovaných. Co do nejvyššího dosaženého vzdělání, lehce větší polovina z dotazovaných uvedlo dosažené vzdělání s maturitou či vysokoškolské. Pouze tři respondenti uvedli základní vzdělání a zbylých 47 dosáhlo alespoň výučního listu.

Obecné otázky:

Otázka č. 1: Konzumujete zákusky?

Tabulka 5: Konzumace zákusků dle pohlaví (vlastní zpracování)

Pohlaví	Otázka č. 1		Celkem
	ANO	NE	
Muž	65	3	68
Zena	107	5	112
Celkem	172	8	180

Počáteční otázka z kategorie obecných se týkala dotazování, zda respondenti konzumují zákusky. Drtivá většina odpověděla na tuto otázku kladně. Pouze osm respondentů odpovědělo záporně, což představovalo pouhé 4% dotazovaných. Těchto pár lidí se věnovalo následně až otázce číslo 5, zdali vůbec znají sledovaný podnik cukrárnu Tarta, kterého se týká

dotazník. Obecně se ale dá konstatovat, že vysoké procento konzumentů zákusků je pro cukrárnu dobrá zpráva.

Otázka č. 2: Jak často konzumujete zákusky?

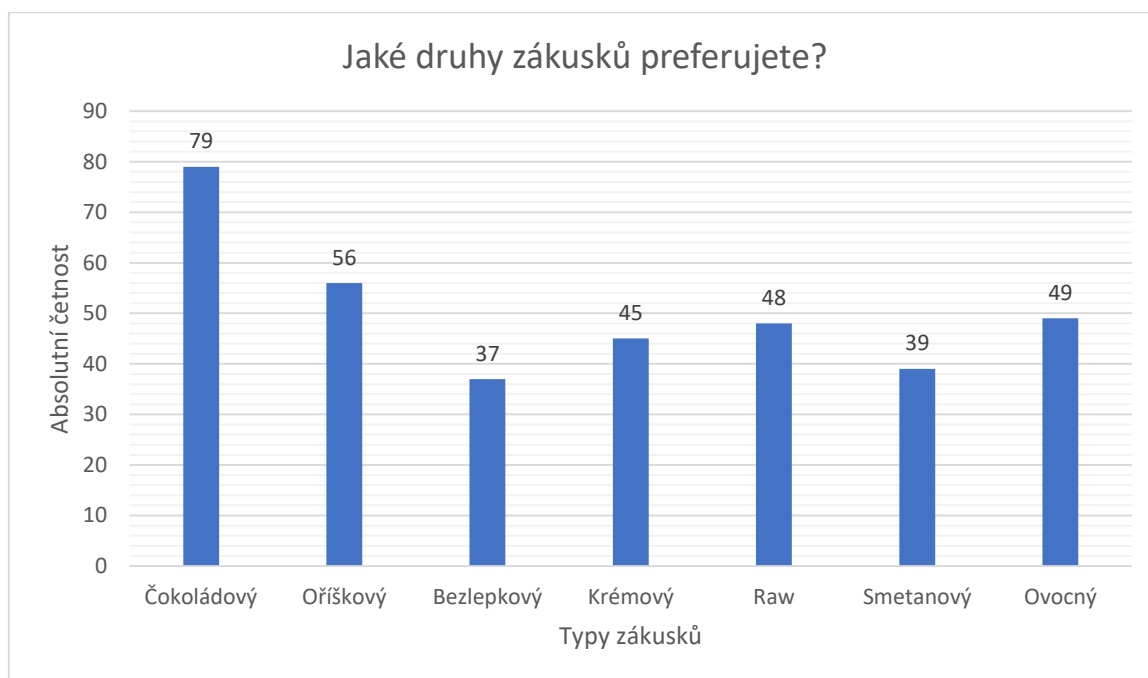
Tabulka 6: Četnost konzumace zákusků (vlastní zpracování)

Otázka č. 2	Pohlaví		Celkem
	Muž	Žena	
1 krát do týdne	18	26	44
1 – 3 krát týdně	19	58	77
1 – 3 krát do měsíce	24	21	45
Zcela výjimečně	4	2	6
Celkem	65	107	172

Druhá otázka byla zaměřena na četnost konzumace zákusků u respondentů, kteří na předešlou otázku odpověděli kladně a potvrdili, že jí zákusky. Z uvedeného plyne, že zcela výjimečně jí pouze malé procento respondentů. Naopak nejčastěji ženy konzumují zákusky 1 až 3 krát do týdne, kdežto muži nejčastěji 1 až 3 krát do měsíce. Z dotazníku také lze vyčíst, že zákusky obecně častěji konzumují ženy než muži.

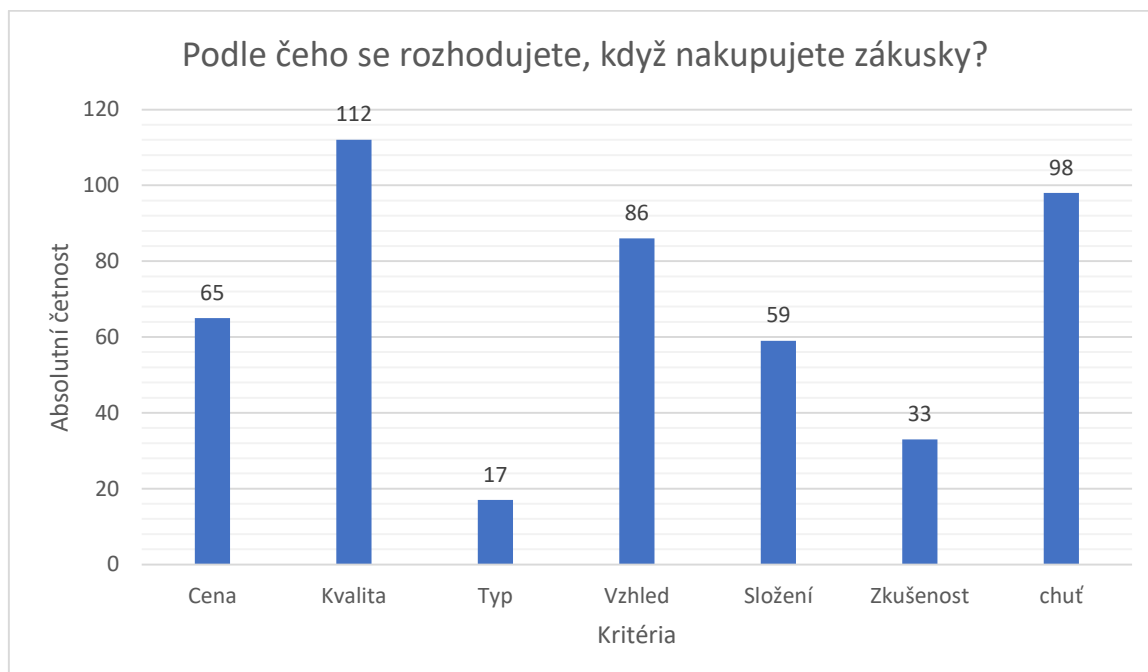
Na níže uvedeném grafu, který se týká preference zákusků dle typu, je patrné, že mezi nejoblíbenější patří čokoládové zákusky a také zákusky s oříšky. Čokoládové si zvolilo 79 respondentů a oříškové 56. Zajímavé je, že raw zákusky se těší poměrně velké oblibě v dotazované části respondentů. Tyto zákusky si získaly podobný počet preferencí jako tradiční ovocné zákusky.

Otázka č. 3: Jaké druhy zákusků preferujete při výběru? (více odpovědí)



Graf 2: Preference zákusků (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Podle čeho se rozhodujete, když nakupujete zákusky? (více odpovědí)



Graf 3: Preference při koupi zákusků (vlastní zpracování)

V další otázce byli respondenti tázáni, podle čeho se rozhodují při nákupu zákusků. Na výběr bylo ze sedmi kritérií, z nichž nejčastější volba padla na kvalitu produktů a také chuť zákusků. Další nejpočetnější skupinu představoval vzhled daného zákusku a také cena, která se umístila jako čtvrtá nejvíce zvolená odpověď. Podle zkušeností a typu zákusku se rozhoduje z výsledků nejméně respondentů. Z uvedeného plyne, že za nejdůležitější faktory při výběru lidé považují kvalitu a chuť.

Otázka č. 5: Znáte cukrárnu Tarta v Moravanech?

Tabulka 7: Znalost cukrárny dle věku (vlastní zpracování)

Věk respondentů	Otázka č. 5		Celkem
	ANO	NE	
15- 28	35	6	41
29-42	39	15	54
43-58	47	9	56
59 a více let	12	17	29
Celkem	133	47	180

Cílem otázky bylo zjistit, jak moc je v okolí cukrárna Tarta známá mezi lidmi. Z výsledků vyplývá, že nejvíce je známá cukrárna lidem ve středním věku mezi 43 až 58 lety. Také vysoké procento známosti mezi mladými je zajímavým faktem. Naopak u starších lidí je patrná poměrně vysoká neznalost podniku, konkrétně se jednalo o 17 respondentů, což bylo více jak polovina dotazovaných ve věku nad 59 let. Z celkového počtu 180 respondentů o cukrárně vědělo více jak dvě třetiny z nich.

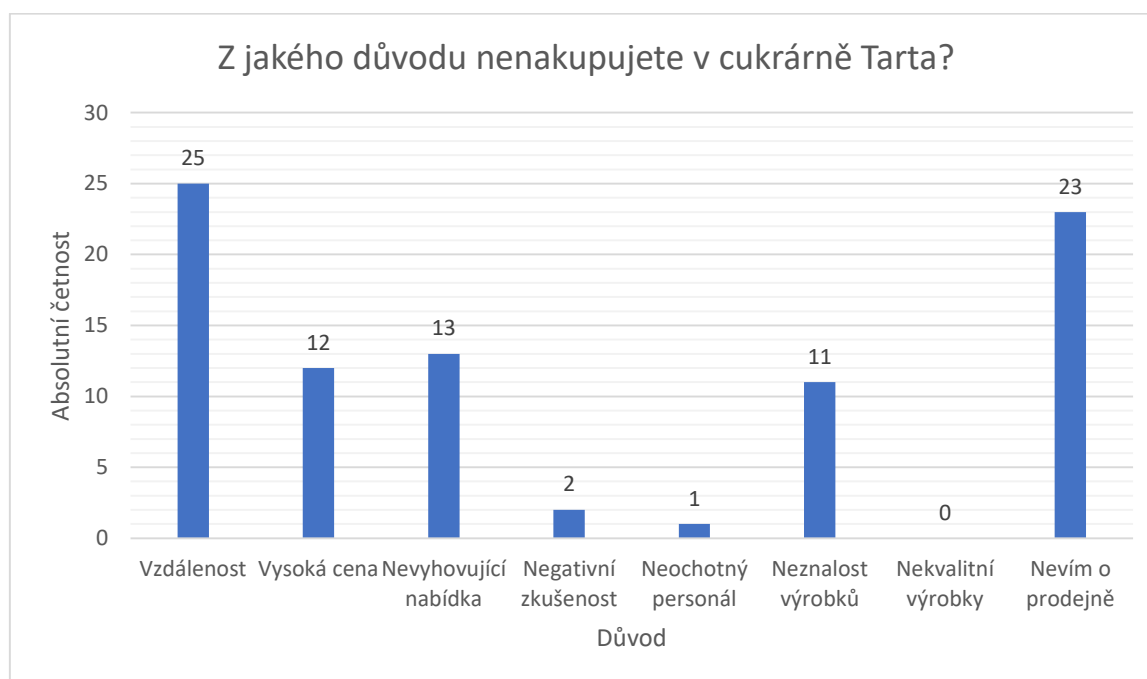
Otázka č. 6: Pokud znáte cukrárnu Tarta, nakupujete v prodejně?

Tabulka 8: Nákup dle pohlaví (vlastní zpracování)

Pohlaví	Otázka č. 6		Celkem
	ANO	NE	
Muž	38	11	49
Žena	69	15	84
Celkem	107	26	133

Z počtu 133 respondentů, kteří uvedli, že znají cukrárnu Tarta vyšlo najevo, že 107 z nich v prodejně i nakupuje. Celých 20 % respondentů tak nečiní a do cukrárny nechodí. Na tuto otázku odpovídali jen ti, kteří v předešlé otázce potvrdili, že znají moravanskou cukrárnu. Další otázka se věnovala příčinám, které vedou k neochotě do cukrárny chodit a uskutečňovat zde nákupy.

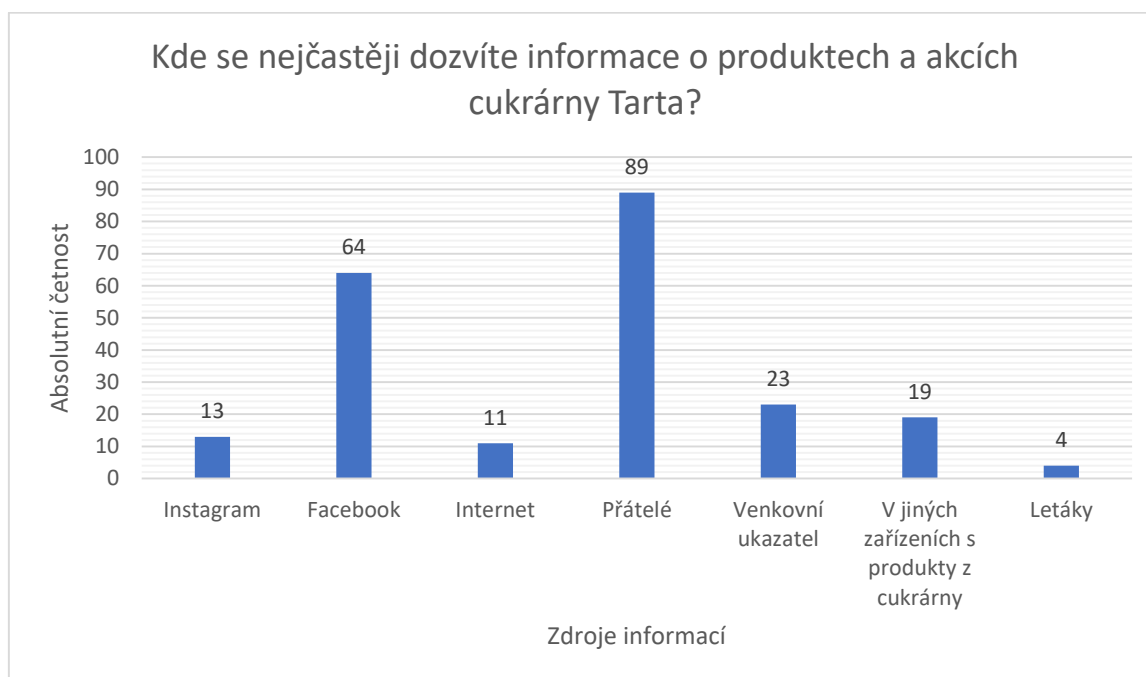
Otázka č. 7: Z jakého důvodu nenakupujete v cukrárně Tarta? (více odpovědí)



Graf 4: Důvod nenakupování v cukrárně (vlastní zpracování)

Sedmá otázka zkoumala důvody, dle kterých dochází k tomu, že dotazovaní sice cukrárnu Tarta znají, ale nenakupují v ní. Jako největší problém se ukázala neznalost prodejny a také její vzdálenost. Tento důvod uvedlo 25, resp. 23 respondentů. Velmi zajímavým faktem tedy je, že 23 dotazovaných cukrárnu vůbec neznalo. Na dalších příčkách se umístila nevyhovující nabídka sortimentu a také poměrně vysoká cena za výrobky cukrárny. Nižší počet respondentů uvedlo, že neznají produkty. Pozitivním faktem avšak zůstává, že respondenti kladně hodnotili kvalitu výrobků a také ochotný personál či zkušenosti.

Otázka č. 8: Kde se nejčastěji dozvíte informace o produktech cukrárny Tarta? (více odpovědí)



Graf 5: Informace o produktech - média (vlastní zpracování)

Z poslední otázky je patrné, že nejčastějším způsobem, jak se lidé dozvídají o akcích a produktech cukrárny Tarta je informace od blízkých či přátel. Tento fakt uvedla bez mála polovina dotazovaných a hraje tak největší roli. Dalším vlivným médiem je už dnes tradiční sociální síť facebook, což uvedlo 64 respondentů. Malé povědomí o produktech se dostává k lidem pomocí venkovních ukazatelů, jiných restauračních či kavárenských zařízení a pomocí sociální sítě instagram. Internet a letáky tvoří ve výsledku mizivou část grafu, konkrétně 11 a 4 respondentů. Graf měl za úkol zmapovat informace o tom, kde respondenti čerpají sdělení o akcích a produktech společnosti.

Z dotazníku tak plyne, že v cukrárně Tarta jsou nejčastějšími zákazníky ženy ve věku 43 – 56 let a navštěvují cukrárnu 1 – 3 krát do týdne. Dále respondenti preferují hlavně kvalitu a chuť a mezi nejoblíbenější zákusky patří čokoládové a s ořechy.

2.6 SWOT analýza

V následující kapitole bude na základě předešlých provedených analýz a sdělení obou majitelů cukrárny Tarta vytvořena SWOT analýza tak, aby bylo možné posoudit rizika týkající se podniku a do budoucna vyvodit příslušná opatření tak, aby cukrárna Tarta obstála v svém oboru, udržela si stávající zákazníky, získala nové odběratele, z čehož plyne snaha o dosažení vyšších zisků a celkového růstu společnosti. Nejprve budou vyjmenovány silné a slabé stránky společnosti, následně bude přikročeno k odhadnutí hrozeb a možných příležitostí.

2.6.1 Hlavní atributy

Na tomto místě bude věnována pozornost specifikaci silných a slabých stránek cukrárny Tarta a dále pak příležitostem a možným hrozbám, ke kterým by mohlo dojít ve vazbě na konkurenční prostředí.

- Silné stránky společnosti

Jde-li o silné stránky společnosti Tarta, především je potřeba vyzvednout práci s kvalitními základními surovinami, na kterých podnik stojí od samého počátku. Tento koncept zajistil, že se cukrárna může dlouhodobě prezentovat kvalitními a atraktivními výrobky. Pětileté bezproblémové fungování cukrárny lze označit za dobrou tradici, na které je možné stavět do budoucna. Především středomořský ráz provozovny i výrobků je lákavý a v našich končinách zatím neobvyklý. Velkou výhodou pro podnikání v tomto segmentu byly od počátku vlastní prostory, jak pro výrobu, tak pro prodej a kvalitní a profesionální vybavení. Plusem, který usnadňuje majitelům podnikání, je bezpochyby také vlastní auto, které je plně vybaveno chladicím zařízením a umožňuje tak dodávky zákusků i velkých dortů pro svatby a další větší akce i do odlehlejších míst a to i o víkendech. Další nespornou výhodou je bezproblémové parkování jak při výdeji výrobků, tak při delším posezení s rodinou u příležitosti nedělního obědu s rodinou. Co se týká dodávky surovin, sídla prodejců jsou poblíž a firmě Tarta tak nevznikají nepřiměřené náklady jak na lidské zdroje, tak na vlastní dopravu.

- Slabé stránky firmy

Tak jako každý podnikatel, i cukrárna Tarta se v současné době musí vyrovnávat s faktem nízké míry nezaměstnanosti a čelit tak fluktuaci vlastních zaměstnanců i brigádníků. Tuto situaci firma relativně zvládá tak, že nové pracovníky poptává tzv. přímo na učilišti. Nicméně, tato realita představuje pro firmu nutnost zapracování, zaškolení a nikdy nekončící práce se zaměstnanci. Jde-li o lidský faktor, již výše byla zmíněna velká fluktuace zaměstnanců i brigádníků, což může být spojeno s polohou provozovny, ve které se cukrárna Tarta nachází. Tato skutečnost má za následek jistou neochotu dojíždět za prací do místa provozovny. Do budoucna se může naplnit obava, že některý ze zaměstnanců, zejména cukrářů, odejde z firmy a odnese si její know-how, koncept, recepty a založí si vlastní podnik. Dalším slabým místem v podnikání se jeví malá informovanost o cukrárně Tarta jak v obci Moravany, tak v širším okolí. Slabá propagace na sociálních sítích, na webových stránkách i v lokálním tisku jde nepochybně k tíži firmy. Webové stránky firmy Tarta nejsou mnohdy aktuální. S negativy podnikání souvisí také opožděná propagace. Mnoho potencionálních zákazníků plánuje svůj víkendový program kupř. týden dopředu, nicméně Tarta o svých plánovaných akcích často informuje tzv. na poslední chvíli nebo např. pouhé dva dny předem. Slabou stránkou a možností jak zvýšit potencionální růst firmy Tarta je zlepšení propagace podnikání prostřednictvím sociálních medií, ale i roznášení letáček po obci Moravany a v okolí. Reklama v rádiu by mohla posloužit jako další možná forma při zviditelnění. Pro další rozvoj podnikání v segmentu pohostinství a cukrárenství se jeví mezi vhodnými možnými příležitostmi zejména zavedení např. různých slevových akcí či věrnostních karet pro stávající zákazníky, které cukrárna v tuto chvíli nemá. Pokud jde o získávání nových potencionálních zákazníků firmy Tarta, nabízí se rozšíření sortimentu kupř. o raw produkty, u dětí tolik oblíbené a vyhledávané zmrzlinové poháry či o bezlepkové výrobky. Také pro tzv. starousedlíky by bylo lákavé rozšíření produkce např. o tradiční české výrobky, jako jsou věnečky, indiánci, laskonky či špičky. Další výzvou, pro rozvoj a růst sledovaného podniku, může být lepší nábor pracovníků a větší a soustavnější péče o stávající personál, což je slabou stránkou podniku. Může se jednat především o zajištění jejich kvalifikačního růstu, např. prostřednictvím školení pro baristy nebo pro zvládání nových technologií při přípravě a podávání kávy, práce s marcipánem, obsluhou nových přístrojů atd. Za další může jít o poskytnutí různých benefitů, obědu zdarma při dané směně apod. Také absence větších poutačů na mimořádné akce typu jarmarku či valentýnských menu před provozovnou oslabuje prodej. Zejména tzv. starousedlíci vnímají ceny produktů a služeb jako vysoké a nakupují

cukrovinky, zákusky nebo dorty u velkých potravinových řetězců. Jako další lze zmínit slabá propagace na místních akcích, kde by se mohla firma zviditelnit formou sponzoringu a s tím souvisí i zviditelnění své značky tzv. brandu. Dále za slabou stránku lze označit fakt, že tzv. tradiční české zákusky typu větrník a věneček se na pultech objevují téměř sporadicky. Firmě neprospívá, že neprovozuje na svých webových stránkách online objednávkový systém.

- Možné příležitosti

Z vnějšího prostředí působí na podnik několik možných příležitostí. Jedná se zejména o zmiňovanou klesající nezaměstnanost a rostoucí životní úroveň obyvatelstva. Dále mezi významnou příležitostí patří rostoucí obliba konzumace nových netradičních pokrmů a dezertů všeho druhu. V neposlední řadě je také třeba myslet na ekologii. Zde se nabízí např. možnost zajištění alternativ k plastovým slámkám v podobě skleněných, nerezových či bambusových nebo uvažovat o jejich úplné zrušení tam, kde nejsou nutné a kde plní jen dekorativní funkci. Také nabídka kávy či zákusků do vlastních hrnečků či krabiček by mohla přispět k sledovanému cíli. Zákazníci by možná ocenili jak tuto životnímu prostředí vstřícnou inovaci, tak možnost slev.

- Hrozby

Zejména růst konkurence je pro firmu Tarta každodenní hrozbou, které musí čelit. Blízké obchodní centrum Futurum představuje konkurenci v podobě jak poměrně levných výrobků značky Tesco, tak dražších, ale atraktivnějších výrobků v kavárně umístěné v jeho prostorách. Lidé mnohdy rádi nakoupí tzv. pod jednou střechou. V neposlední řadě je třeba zmínit fakt stále se měnících právních předpisů, změn na poli pracovního práva, daňových zákonů apod. Narůstající byrokracie, nutnost reagovat na výzvy k hlášení různých změn, konzultovat mnohé problémy s účetní či daňovým poradcem, ztěžuje podnikání v oblasti gastronomie a nepřiměřeně zatěžuje majitele firmy Tarta a tím je odvádí od možných inovací a změn, které souvisí s oborem.

Daná SWOT analýza je vyhodnocena vzájemným působením z pohledu intenzity a vlivu. Hodnocení je stanoveno dle stupnice daných bodů od č. 1 až po číslo 5, kdy 1 nemá žádný vliv, kdežto 5 představuje největší vliv. Kladný vztah je zobrazen kladným číslem a záporný číslem s opačným znaménkem. Výpočet je uveden v příloze práce. Níže uvedená tabulka nastiňuje SWOT matici.

Tabulka č. 9 Matice SWOT analýzy

Tabulka 9: Matice SWOT analýzy (vlastní zpracování dle 50)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO	WO
Hrozby	ST	WT

Tabulka č. 10 Výsledky vzájemného působení

Tabulka 10: Výsledek vzájemného působení (vlastní zpracování dle 50)

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	70	-27
Hrozby	23	27

Z vytvořené SWOT analýzy a jejich hodnot vyplynulo, že cukrárna Tarta by měla využít svých silných stránek, zejména kvality produktů, vlastní výroby a specifického nabízeného sortimentu k příležitostem, které se jí nabízejí. Mezi slabé stránky patří nedostatečná propagace a možné mezery v nabízených produktech, které cukrárna nabízí. Co se týče vztahu mezi silnými stránkami a hrozbami, vyšly hodnoty v kladné míře. Důležité bude však neustále posilovat silné stránky společnosti. Slabými stránkami se jeví také vysoká fluktuace zaměstnanců, velmi slabá propagace produktů a chybějící produkty v nabídce.

2.7 Zhodnocení analytické části

Z analytické části diplomové práce byl za pomoci výše zmíněných analýz zjištěn současný stav dané společnosti a tyto výsledky budou klíčem k další části práce. Jednoznačným

závěrem analytické části je zjištění silných stránek podniku, mezi něž patří kvalitní vlastní výrobky, tradice společnosti a vlastní prostory. Slabé stránky lze spatřovat ve fluktuaci zaměstnanců, nedostačující propagaci a za hrozbu lze považovat vzdálenější polohu provozovny a vznik nové konkurence. Ze zjištěných poznatků lze definovat možné návrhy ve vazbě na komunikační mix společnosti cukrárny Tarta.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Návrhová část diplomové práce se bude zabývat rozšířením komunikačního mixu společnosti cukrárna Tarta. Cíl komunikačního mixu spočívá v udržení stávajícího konceptu a současně v nabídkách novým zákazníkům v místě provozu a blízkém okolí.

Návrhový proces bude založen na poznatcích a údajích, které vyplívají z analytické části diplomové práce. Dále pak bude vycházeno z vlastních zkušeností a znalostí daného podniku a prostředí, ve kterém se sledovaný podnik nachází. V níže uvedených podkapitolách jsou uvedeny navržené prvky komunikačního mixu.

3.1 Internetové stránky

V první řadě je potřeba věnovat pozornost webovým stránkám společnosti Tarta. V analytické části diplomové práce bylo provedeno v kapitole Marketingová komunikace pomocí subjektivního zhodnocení současného stavu webových stránek společnosti. Na první pohled je patrné, že informace nejsou aktuální a stránky dále neumožňují objednávat výrobky online ani rezervace možného posezení. Nové, upravené webové stránky cukrárny by měly vždy obsahovat aktuální menu na celý týden dopředu, nabídku zvláštních akcí s delším předstihem a katalog výrobků s informacemi o cenách, složení a možností inteligentního objednávkového formuláře. To by zefektivnilo práci, ušetřilo spoustu času personálu, který by mohl reagovat i v dobách mimo špičku. Zároveň by tato platforma sloužila jako jistota pro zákazníka, jelikož by informace byly automaticky přeposílány na email a nestalo by se, že personál na požadovanou objednávku, která byla realizována např. telefonicky ve špičce, zapomene a objednávku nezadá k výrobě. Tyto nové technologie vyvolávají spotřebitelsky jistotnější prostředí a vytvářejí žádoucí dojem profesionality. Jednorázové náklady na úpravu webových stránek činí 4 200 Kč s DPH, realizované budou firmou paní Beránkové, se kterou mají majitelé dobré zkušenosti a která se již o stránky stará a tato realizace bude trvat maximálně týden v měsíci červenci, uvedeno v časovém plánu. Po aktualizaci webu budou obstarávat stránky sami majitelé, dle aktuální nabídky, která se mění každý týden a je zapotřebí pravidelná aktualizace a vložení několika údajů typu, nové týdenní menu, přidání produktu jako je např. sezónní zákusek apod. Tato činnost nezabere více jak 30 minut týdně a zvládnou ji majitelé sami, takže nevznikají další náklady.

3.2 Vytvoření instagramového profilu

V rámci marketingové komunikace dosud chybí vlastní instagramový profil, který by byl specificky orientován a zároveň by cílil na určitou skupinu zákazníků pohybující se v mediální sféře, což by zvýšilo povědomí o daném podniku. Z analýz je patrné, že absence samostatného instagramového profilu je nevyužitou příležitostí společnosti, která by tak jistě získala další potenciální zákazníky přitom založení a správa takového účtu je bezplatná. Přidávání fotek na instagram by měl na starosti personál ve volné chvíli, kdy zrovna nejsou v cukrárně zákazníci nebo sám majitel, který vyrábí zákusky a dorty a může tak sdílet aktuální informace, co se zrovna připravuje pro zákazníky a tím nalákat potenciální klienty do cukrárny. Tato činnost zabere personálu jen pár minut, není tedy náročná na čas. Krátká videa či fotky by bylo vhodné přidávat alespoň třikrát do týdne, aby cukrárna byla neustále ve spojení se svými zákazníky.

3.3 Inzeráty a letáky

Pro cukrárnu Tarta by mohlo být přínosné, pokud by se mohli jak starousedlíci, tak noví obyvatelé Moravan seznámit s jejími výrobky a službami pomocí inzerce v Moravanských listech, které vydává obec Moravany a který vychází každý měsíc. Tento zpravodaj je doručován do schránek každého domu v obci, což hraje velmi důležitou roli, jelikož tato skutečnost kontinuálně zvyšuje povědomí o cukrárně, ať už jde o celoroční inzerci anebo cílené oslovení občanů na začátku kavárenské sezóny nebo před speciálními akcemi pořádanými moravanskou cukrárnou. Byť by musela cukrárna Tarta za jeden inzerát v Moravanských listech zaplatit 400 Kč na jednu stránku A5 s DPH, jednalo by se z mého úhlu pohledu o dobrou a poměrně nenákladnou investici, protože by nevznikaly další náklady na případnou distribuci. (45).

Na rozdíl od minimálních nákladů na reklamu v podobě inzerátů v listech obce Moravany, představují letákové akce z finančního hlediska větší finanční zatížení, neboť je nutné investovat nejen do konceptu designu letáku, ale i do materiálu a zejména do distribuce. Je-li cílem cukrárny Tarta oslovení velkého množství obyvatel v obci Moravany a blízkého okolí, je potřeba vyšších nákladů na vyhotovení letáků a na nábor případných brigádníků, kteří by po obci mohli roznášet osobně pěšky, nicméně pokud jde o blízké okolí, bylo by zapotřebí počítat s dalšími výdaji na benzín pro firemní vůz Ford connect cukrárny Tarta.

Jistou přidanou hodnotou této propagace firemním vozem Tarta by bylo, že by lidé na ulicích vůz polepený logem společnosti dobře viděli, značku si dobře zapamatovali a cukrárnu Tarta nepochybně navštívili. Průměrná spotřeba benzínu podle technických parametrů vozu a dle zkušenosti se pohybuje okolo 8L/100Km, s tím, že průměrná cena benzínu činí 30 Kč/L pohonných hmot. Z níže uvedené tabulky se podávají detaily možného okruhu cesty a odhadu finančních nákladů. (43, 44)

Tabulka 11: Plánovaná trasa distribuce letáků (vlastní zpracování, 42)

Začátek	Cíl	Počet km	Čas/min. (cesta a roznos letáků)
Moravany	Nebovidy	3,6	60
Nebovidy	Ostopovice	3,9	90
Ostopovice	Jabloňový sad	4,5	30
Jabloňový sad	Moravany	2	90
Moravany		x	120
Celkem		14 km	390 min. (6,5 hod)

Firmě Tarta je třeba navrhnout, aby tuto formu realizovala nejméně třikrát ročně, tedy v období svátků a zvláštních akcí jako jsou Velikonoce, Vánoce, letní hody. Podoba letáků by se odvíjela od dané akce, tj. s Velikonocemi by byla spojena možnost zakoupení mazanců, velikonočních beránků apod. Pokud jde o předvánoční letáky, obsahovali by zejména obrázky s nabídkou vánoček a vánočního cukroví. Jednotlivým prvkem by bylo logo, název, adresa, otevírací doba provozovny a kontakt v podobě telefonu, odkazu na média apod. Na zadní straně by mohla být uvedena informace o možných bonusech či slevách pro stálé zákazníky. Letáky by měly být navrženy ve formátu A5 a realizovány na tenkém papíře cca 90g/m². Důraz bude přitom kladen na barevnost a přehlednost. Za účelem realizace budou poptány subjekty, které se zabývají tiskem a výrobou těchto letáků, přičemž předpokládaná cena za výrobky tohoto typu bude činit, podle dostupných informací firmy Onlineprinters, která se zabývá tiskem a dodáním letáků, 1690 Kč s DPH za 1000 ks s ohledem na realizaci třikrát ročně v celkovém počtu cca 3000 ks letáků za konečných 5070 Kč. Pokud jde o detaily, jsou uvedeny níže v tabulce vycházející z velikosti jednotlivých lokalit. (44)

Tabulka 12: Roční náklady na letáky (vlastní zpracování)

Položka	Cena
Mzda brigádníka (3x ročně – Velikonoce, Vánoce, hody) = 19,5 hod	(3x 650Kč) 1 950 Kč
<u>Tisk letáků: (3x ročně – Velikonoce, Vánoce, hody)</u> Moravany 300 ks Nebovidy 200 ks Ostopovice 300 ks Jabloňový sad 200 ks = 3000 ks	(3x 1690Kč) 5 070 Kč
Doprava (3x 14 km) 42 km	(3x 40 Kč) 120 Kč
Celkem	7 140 Kč

Jde-li o distribuci letáků, s ohledem na fakt, že v Moravanech se budou nejlépe roznášet letáky pěšky, naopak do bytových domů v Jabloňovém sadu, Nebovid a Ostopovic bude zapotřebí využít právě výše uvedený vůz s logem, navrhuje se pro brigádníka hodinová sazba za roznos či rozvoz letáků 100kč/hod. Nebylo by rozumné odměňovat za počet roznesených letáků, jelikož oblasti rozvozu letáků jsou různé.

3.4 Sponzoring

Do budoucna bude zapotřebí zaměřit činnost na vlastní sponzorování cizích akcí v místě provozovny a širším okolí. Dosavadní provoz nevyužívá žádnou z výhod sponzoringu ani po stránce finanční ani propagační, kdyby sponzorující osoba vešla v obecnou známost a dále se udržovala v povědomí relevantní zákaznické veřejnosti, např. uvádění sponzorských logotypů. Jako příklad potenciálně sponzorované události lze uvést např. místní hody, kdy by bylo možné uvažovat o darování dortu do slosování tomboly a zviditelnit se tak. Náklady na darovaný dort by byly kolem 600 Kč. Na akcích tohoto typu se vyskytuje obvykle velké množství místních obyvatel, ale přijíždějí i další z okolních vesnic či blízkých městských částí. Proto se jeví tento nástroj komunikačního mixu jako vhodný a s velkým potenciálem získání dalších zákazníků. Dalšími akcemi, kde by mohla cukrárna Tarta nabídnout své produkty formou sponzoringu jsou místní jarmarky, sportovní utkání, ples apod. Získané

povědomí o značce a produktech cukrárny poslouží k tomu, že cukrárna tím také vejde ve známost v okolí a tyto minimální vynaložené náklady převýší efekt spojeny s tímto druhem propagace.

3.5 Oslovení influencera

V dnešní moderní společnosti ovlivňované novými technologiemi nabývá na významu prezentace výrobků či služeb na profilech významných blogerů neboli influencerů. Proto se jeví vhodným do budoucna některého z významných lokálních influencerů do cukrárny Tarty pozvat jednak do běžného provozu, ale zejména na významnou akci typu jarmark či grilování a předvést a nabídnout to nejlepší, co firma umí. Konkrétně by se jednalo o brněnské influencery, kteří tuto činnost realizují při studiích vysokých škol, jako své hobby, mají velký dosah lidí ve svém okolí a takovýto návrh by nebyl pro podnik finančně zatěžující, protože by vše spočívalo v pozvání influencera, nabídnutí pokrmu, zákusku a kávy či jiného nápoje, což by představovalo pro cukrárnu zátěž maximálně v řádu několika sto korun, např. kombinace slávek na víně, čokoládového dortíku s granátovým jablkem, espressa a domácí limonády s lesním ovocem by vyšlo na 447,- Kč. Influencer by pak produkty vyfotil a sdílel na svém sociálním profilu a tak by se cukrárna dostala do povědomí dalšímu okruhu zákazníků. Tato forma propagace nepochybně rozšíří povědomí o cukrárně Tarta mezi nové potencionální zákazníky, což přispěje k rozvoji, růstu a v neposlední řadě k navýšení zisku. Co se týče nákladovosti tohoto návrhu, jak již bylo zmíněno výše, jsou minimální, jelikož tvoří pouze nabízené produkty, které influencerovi cukrárna nabídne v průběhu návštěvy.

3.6 Reklama v rádiu

Jedná se sice o tradiční nástroj, nicméně lze se domnívat, že by i zajímavá upoutávka, zejména v lokálním rádiu mohla probudit zájem u širšího spektra zákazníků. Rozhlasovému komunikačnímu prostředku zde nevěnuji podstatnou pozornost, jelikož provozovna je specificky lokalizovaná tak, že stojí poněkud mimo záběr posluchačů zavedených brněnských rádií jako je např. rádio Krokodýl a jiné. Nelze proto považovat investici do takového propagace za efektivní z hlediska skutečného přínosu pro provozovnu. O opačný případ by se

jednalo, pokud by v lokalitě existovalo místní rádio nebo lokální kabelová televize apod., což ale v našem případě není.

3.7 Reklamní plachta

Tento reklamní prostředek může pomoci ke zviditelnění cukrárny v okolí, obzvlášť v místech s vysokou fluktuací lidí. Cukrárna Tarta zatím navrhovanou plachtu nevlastní. Jedním takovým vhodným místem se jeví oblast u nedalekého obchodního centra Futurum, kde by se plachta umístila na strategickou pozici vedle již vystavených reklamních plachet jiných společností na celý rok, jelikož na toto místo chodí nakupovat obrovské množství potencionálních zákazníků jak z obce Moravany a blízkého okolí, tak právě z nově vybudovaného Jabloňového sadu, kde se nachází nová zástavba bytů a domů téměř pro 1000 lidí. Jednalo by se o standardní plachtu velikosti 3x2 metry v barevném provedení s kovovými očky a zpevněným obvodem. Na reklamní plachtě by bylo znázorněno logo společnosti cukrárna Tarta, označení lokality a kontakty (telefon, facebook, otevírací doba) a vybrané výrobky jako jsou např. dort, zákusek, zmrzlina. Předpokládaná cena za plachtu by byla dle dostupných informací získaných osobně ve firmě Eurostand s.r.o., která sídlí v Moravanech a byla by schopna tuto plachtu vyrobit za 2650 Kč s DPH (56).

3.8 Vitrína na dorty

Majitelé firmy Tarta si nedávno v rámci dobrých vztahů se svým dodavatelem cukrárenských surovin vypůjčili na dobu několik měsíců chladicí zařízení – prosklenou vitrínu za účelem vystavení svých produktů, zejména dortů a zákusků. Reagovali tak na častou poptávku zákazníků po hotových dortech, které by bylo možné zakoupit okamžitě, tzv. bez předešlé objednávky zákazníkem pro mnohé příležitosti, kupř. jak pro neplánovanou oslavu, promoci nebo u příležitosti nečekané návštěvy. Majitelům cukrárny Tarta lze navrhnout, aby si vitrínu od svého dodavatele odkoupili. Z cíleného hovoru s majiteli podniku bylo zjištěno, že se v měsících, kdy byla vitrína zapůjčena, zvýšila celková poptávka jak po vystavených dortech, tak po dortech na objednávku dle zvláštního přání zákazníků téměř o 30%. Vystavené výrobky zákazníky osloví více, nežli obrázky v katalogu či na letácích. Lze říci, že umístění vitríny u vstupních dveří cukrárny přináší zvýšený zájem zákazníků o konzumaci výrobků cukrárny Tarta na místě a podporuje další objednávky. Náklady na novou chladicí cukrářskou

vitřinu se pohybují dle získaných cen od dodavatele vitřin firmy Elektorgarden kolem v rozmezí 30 000 – 90 000 Kč s DPH za kus, dle parametrů. Samozřejmě záleží na designu a objemu vitřiny. Pro naše účely by postačila vitřina typu NORDline RT o objemu 450 l od dodavatele Elektrogarden včetně led osvětlení se 4 skleněnými policemi za zmiňovaných 45 500 Kč s DPH. Návratnost této investice se díky vysoké poptávce po hotových výrobcích (dortech) dá očekávat řádově v měsících. Pokud by se po realizaci tohoto návrhu zvýšil počet prodaných dortů např. o 15 kusů měsíčně po 800 Kč za dort, což je reálné, lze usuzovat, že návratnost by byla za tuto investici do půl roku od nákupu vitřiny. Investice tak do budoucna podpoří celkový objem prodaných výrobků a zvýší se tak tržby společnosti (46).



Obrázek 12: Vitřina s dorty (vlastní zpracování)

3.9 Prodloužení letní zahrádky a nákup ohříváčů

Majitelům cukrárny Tarta je známo, že zákazníci rádi posedí na venkovní zahrádce, ať už mnohdy s ohledem na domácí mazlíčky anebo na děti hrající si venku. Majitelé nedávno již investovali do menších dek, nicméně komfort zákazníků při chladnějších večerech by nepochybně zvýšily instalované plynové ohříváče. Zákazníci by se nepochybně zdrželi déle.

Instalace nových zařízení by prodloužila i tzv. zahrádkovou sezónu o některé jarní a podzimní měsíce. Zařízení by se dalo též využít i v zimních měsících před Vánocemi v období předvánočních akcí spojených s konzumací svařeného vína nebo horké čokolády, kdy sice zákazníci nesedí na zahrádce u stolku, ale je možné stát u barových stolů a toto zařízení by jistě uvítali. Pro začátek se jeví vhodným zakoupení čtyř plynových venkovních ohříváčů. Z dostupných údajů na internetovém portálu firmy Mall.cz je možné zakoupit tyto ohříváče za cenu 4 950 Kč s DPH za kus a vhodně je rozmístit po celé ploše zahrádky, tak aby byl zajištěn rozumný komfort a současně aby nezavazeli personálu při úklidu stolů. Nákup a rozmístění ohříváčů není nijak složité a zajistí jej majitelé cukrárny. V současné době jsou těmito ohříváči vybaveny mnohé zahrádky kaváren či cukráren v centrech velkých měst a lze to považovat za trend. (52, 53)



Obrázek 13: Plynový ohříváč (53)

3.10 Nábor nových zaměstnanců

Výše bylo v rámci analýzy současného stavu zmíněno, že se firma Tarta potýká, tak jako téměř každý jiný podnikatel v gastronomickém oboru u nás, s vysokou mírou fluktuace, která má kořeny v nízké míře nezaměstnanosti. V případě náboru nových zaměstnanců se klade otázka, zda nové pracovní síly získávat z okruhu příslušně kvalifikovaných lidí, anebo z jakéhokoli okruhu po zaškolení. Zde se musí rozlišovat jednotlivé předměty činnosti, které jsou různě odborně náročné. Např. u činnosti cukrárenské, pekárenské a kuchařské je nutno dbát na jistou míru odbornosti, která však může být nabyta i odbornou praxí bez zvláštního vzdělání. Proto se nabízí jako určitý nástroj využívání zkušební doby nových zaměstnanců

podle zákoníku práce. V řadě případů bývá dáno i na reference, často i neformálního původu z podnikatelských kruhů.

Vedle toho existují činnosti méně náročné, jako je např. prodej, který lze zaměstnanecky realizovat i po zaškolení.

Každé zaškolování zaměstnanců však představuje zvýšenou činnost navíc a je spojeno i s časovými, osobními i věcnými náklady navíc. Samostatnou kapitolu tvoří zaměstnávání studentů formou odborné praxe, pokud se jedná o studenty zejména středoškolské, odborných oborů. Spolupráce formou odborné praxe kupř. s uční z učiliště Charbulova by vytvořila prostor pro cílenou výchovu budoucího zaměstnance. Takový student by se již při studiu naučil nejen odborné činnosti, ale i komunikace se zákazníky a profesionalitě. Lze očekávat, že by po úspěšném ukončení střední školy u cukrárny Tarta mohl nastoupit do pracovního poměru. Nábor pracovníků by probíhal v letních měsících od měsíce června do září, kdy studenti středních odborných škol nastupují do praxí. Co se týče zaměstnávání jiných studentů, objevují se zde rizika fluktuace a neodbornosti.

Svoji roli může sehrávat i atraktivita trade dressů a podobné skutečnosti, které mohou souviset s vizuálním stylem, brandingem, a tvorbou a udržováním image. Studenti si mohou svoji praxi či brigádu vybírat také podle prestiže dané kavárny či cukrárny s čímž je spojena výše uvedená atraktivita trade dressů, image podniku apod.

Pokud by firma Tarta zvládla neustálý problém s fluktuací pomocí nástrojů uvedených níže, došlo by k tomu, že zákazníci by nepochybně ocenili stabilitu na postu zaměstnanců a firmě Tarta by to ušetřilo náklady na další zapracování a instruování nových pracovníků. Zejména však kladné hodnocení od zákazníků by představovalo hodnotu, která by přispěla k růstu a rozvoji cukrárny Tarta.

3.11 Zvýšení kvalifikace

Ve vazbě na výše uvedené je třeba věnovat zvýšenou pozornost zaměstnancům, a to v několika rovinách. Spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec může znamenat i spokojeného zákazníka, který se bude do provozovny cukrárny Tarta rád vracet a bude šířit její dobré jméno mezi svými kamarády, známými apod.

Majitelé firmy Tarta musí odlišovat mezi výrobou a prezentací. Budou-li zaměstnanci více kvalifikovaní, odrazí se to na celkové image firmy i spokojenosti zaměstnanců majících radost z osobního růstu.

Jde-li o výrobu cukrárenských produktů, nabízí se možnost nabídnout zaměstnancům zdarma různé kurzy, kupř. ve firmě Kuliner, která se nachází nedaleko cukrárny ve stejné obci, v ceně cca 1 850 Kč s DPH za kurz netradičního pečení dortů. Také výrobky s marcipánem a novými materiály jsou zákazníky vysoce ceněny, proto se nabízí možnost vyslat zaměstnance právě do kurzů zaměřených na novinky a to jednou na zmiňovaný kurz pečení dortů a jednou na kurz kávy. Pokud jde o prezentaci cukrárenských výrobků, ale i kávy, také se nabízí celá řada inovací. Přihlášení zaměstnanců na kurz přípravy a servírování kávy, kde se mohou pomocí lití vyšlehaného mléka naučit vyrábět kávu s určitými ornamenty, ozdobami apod. ve stejné jmenované firmě Gastrocentrum Kuliner, zvýší profesionalitu personálu. Cukrárna Tarta tento typ servírování kávy s jistou přidanou hodnotou neposkytuje. Jde-li o nápoje, firmě Tarta je možné doporučit investici do zaškolení zaměstnanců do přípravy různých long drinků, koktejlů a domácích limonád.

Kurzu by se zúčastnil nejprve cukrář a servírka a probíhal by v měsíci říjnu, dle aktuální nabídky firmy Kuliner, která sídlí rovněž v Moravanech a zajišťuje tyto kurzy.(47).

3.12 Zlepšení pracovních podmínek

V neposlední řadě je třeba myslet na neustálé zlepšování pracovních a dalších podmínek zaměstnanců. Nabízí se možnost kupř. jednoho jídla v průběhu pracovní směny zdarma. Toto opatření by firmu Tarta, jde-li o náklady, zatížilo minimálně, řádově padesát korun denně na zaměstnance, celkový roční náklad by činil za rok 28 800 Kč, pokud uvažujeme, že cukrárna je otevřena 6 dní v týdnu a náklady na pokrm na pracovišti by byl pro 2 zaměstnance na směně. Jako další lze uvažovat o zavedení tzv. krátkého a dlouhého týdne, což by pro zaměstnance mohlo být příznivější, mohli by lépe využívat volný čas v rámci tzv. krátkého týdne a celkově by toto vedle k větší spokojenosti, loajalitě a stabilitě na pracovních pozicích.

3.13 Rozšíření nabídky o nové produkty

Firma cukrárna Tarta je v okolí Moravan známa tím, že vyrábí pomocí vlastního profesionálního přístroje výbornou zmrzlinu, kterou prodává do kornoutků různých typů anebo do boxů ať už malých půllitrových či větších litrových za účelem prodeje zmrzliny s sebou. Proto se nabízí možnost z vyrobené zmrzliny připravovat zajímavé zmrzlinové

poháry at' už s ovocem, kouskem dezertu, šlehačkou pro děti vyráběnou též pomocí profesionálního přístroje. Tyto poháry by mohly být určeny jak pro děti, tak výlučně pro dospělé, pokud se do nich přidá alkohol. Ve vazbě na vlastní výrobu zmrzliny je možné uvažovat i o rozšíření nabídky o zmrzlinové shakey, obohacené sezónním ovocem. Ceny pohárů by se mohli pohybovat kolem 80 Kč v závislosti na druhu zmrzliny obsažené v něm. Předpokládaná kalkulace prodaných pohárů v optimistické, realistické a pesimistické variantě je níže uvedena. Pro optimistickou variantu budu počítat 20 ks prodaných pohárů denně, pro realistickou variantu 15 ks a pesimistickou 10 ks pohárů.

Předpokládané denní tržby:

Optimistická varianta: $80 \text{ Kč} \cdot 20 \text{ ks} = 1600 \text{ Kč/den}$

Realistická varianta: $80 \text{ Kč} \cdot 15 \text{ ks} = 1200 \text{ Kč/den}$

Pesimistická varianta: $80 \text{ Kč} \cdot 10 \text{ ks} = 800 \text{ Kč/den}$

Celkové měsíční tržby:

Optimistická varianta: $1600 \text{ Kč} \cdot 24 \text{ dnů} = 38\,400 \text{ Kč/měsíc}$

Realistická varianta: $1200 \text{ Kč} \cdot 24 \text{ dnů} = 28\,800 \text{ Kč/měsíc}$

Pesimistická varianta: $800 \text{ Kč} \cdot 24 \text{ dnů} = 19\,200 \text{ Kč/měsíc}$

Jsem si vědom, že u uvedených kalkulací nejsou uvedeny náklady, ale jde pouze o odhad prodaných zmrzlinových pohárů s ohledem na skutečnost, že marže u takto prodáváných výrobků jsou obecně velmi vysoké a dá se předpokládat přínos tohoto návrhu ve vazbě na růst tržeb a pokrytí počátečních nákladů téměř okamžitě. Počáteční náklady na zmrzlinové poháry a shakey jsou téměř zanedbatelné. Zajímavé skleněné nádoby lze výhodně zakoupit téměř kdekoliv, např. v obchodním domě Ikea běžně v prodeji za 279 Kč s DPH/6 ks. Pro začátek by stačilo zakoupit 4 sady po zmiňovaných 6ks skleněných nádob. (48)



Obrázek 14: Zmrzlinový pohár (49)

Je všeobecně známo, že mnoho, zejména mladších lidí oceňuje kvalitní základní suroviny, jako jsou např. ořechy, med, kakao. S tím je spojen nárůst příznivců syrové stravy, proto se nabízí možnost rozšířit sortiment o raw produkty, které nebudou procházet tepelnou úpravou na více než 42°C. Zejména příznivci vitariánství, ale i mnoho dalších spotřebitelů ocení, že se v dezertech zachová přirozená chuť a lahodnost základních potravin. Tyto potraviny pak budou zdravější a lépe stravitelnější což ocení zejména starší lidé, ale i děti a jejich maminky. V neposlední řadě budou tzv. raw produkty mnohdy vhodné i pro diabetiky a osoby, které musí dodržovat bezlepkovou dietu. Bude na majitelích firmy Tarta, aby výhledově nejméně dva dezerty tohoto typu zařadili do svého sortimentu.



Obrázek 15: Raw dezert (51)

3.14 Akční slevové nabídky

Mnoho zavedených firem poskytuje svým zákazníkům různé bonusy, kupř. sety či výhodná menu. Nabízí se tedy možnost, aby majitelé cukrárny Tarta zvážili např. následující menu: káva, dezert dle vlastního výběru a nealkoholický nápoj v ceně 99 Kč. Tento koncept může přilákat k posezení a konzumaci produktů v provozovně i zákazníky, kteří do cukrárny zavítali pouze k zakoupení zákusků s sebou.

S ohledem na narůstající význam ekologie lze uvažovat i o možnosti aby si zákazníci do cukrárny přinášeli vlastní, ekologické hrnky na kávu či nádoby na dezerty. Tento počín by mohl být doprovázen snížením ceny o jednotnou částku kupř. 5 Kč. Tento přístup majitelů by mohl oslovit a přilákat i zákazníky, kteří třídí odpad a zajímají se tak o životní prostředí. Efekt by nebyl pouze finanční, ale širší.

3.15 Branding, ochranná známka, designy

Další z návrhů spočívá ve využívání propagace značky ve slovní, grafické nebo kombinované podobě, jakož i budování dobré pověsti značky. Jelikož se zároveň jedná o cukrárnu a pekárnu, půjde též o značku výrobní. O to více pak může být takovýto brand ceněn. Nebyl by totiž spojen „pouze s obchodováním“, ale i přímo s výrobou cukrárenských a pekárenských výrobků. Další návrh týkající se značek a označení vůbec směřuje k přihlášení a získání ochranné známky, podle všeho v kombinované podobě slovní a grafické. Výhoda tohoto postupu spočívá metodicky stanovené ocenitelnosti ochranné známky a v samotné potencionální obchodovatelnosti s ní. Včetně přípravy na možnost v budoucnosti vybudované sítě provozoven a to i pod vlastními jmény provozovatelů, nicméně pod jednou značkou (ochrannou známkou).

Třetí návrh, který se týká průmyslového vlastnictví, směřuje k designu čili k vnějším vzhledům výrobků nebo jejich obalů. Zde zůstává poměrně široký, dosud zcela nedotčený tvůrčí prostor, který zároveň vede ke zhodnocení celého obchodního závodu jako celku nebo jeho příslušné části.

V neposlední řadě je nutno se zaměřit na to, zda určité výrobky již získaly nebo v budoucnu mohou získat příznačnost pro daného provozovatele. Jedná se o významnou konkurenční výhodu. Vedle toho ji lze zohlednit i z hlediska i v přihlašovacím známkoprávním řízení.

Jedná se o významnou konkurenční výhodu, která je chráněna i před nekalou soutěží na trhu. Náklady za správní poplatek za přihlášku ochranné známky činí 5000 Kč. (57)

3.16 Časový harmonogram a ekonomické zhodnocení návrhů

Následující řádky se budou zabírat časovým harmonogramem realizace výše uvedených navrhovaných prvků komunikačního mixu. Níže uvedená tabulka představuje možnou měsíční realizaci návrhů od ledna do prosince jednoho roku. Návrhy budou moci realizovat sami majitelé, s výjimkou aktualizace internetových stránek, kterou zajistí zmiňovaná firma. Mezi priority bych zařadil zmiňovanou úpravu webových stránek, roznos letáků, pořízení vitríny na dorty, zvýšení kvalifikace pracovníků a také nákup plynových ohřívačů na zahrádku cukrárny.

Tabulka 13: Časový harmonogram realizace vytvořených návrhů (vlastní zpracování)

Návrhy	Měsíc realizace											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Webové stránky												
Instagramový profil												
Sponzoring												
Branding												
Oslovení influencera												
Inzeráty												
Letáky												
Reklamní plachta												
Vitrína na dorty												
Nábor pracovníků												
Zvýšení kvalifikace												
Rozšíření nabídky												
Zlepšení pr. podmínek												
Akční slevové nabídky												
Nákup plyn. ohřívačů												

Z uvedené přehledné tabulky jsou vidět možná seřazení navrhovaných opatření v časové ose jednoho roku. Např. letákové akce by se realizovaly 3x ročně v období Velikonoc, hodů popř. jarmarku a před Vánocemi. To stejné by se týkalo sponzoringu v období hodů a také v plesové sezóně v únoru. Případné zvýšení odbornosti zaměstnanců prostřednictvím kurzů

zaměřené na dorty a baristický kurz by se realizovalo v říjnu a následně by tyto nové znalosti mohly vést k rozšíření nabídky o nové produkty. Co se týče plynových ohříváčů na zahrádku, vhodné by bylo zakoupit je v září, kdy začínají být chladnější večery, a tento nákup zařízení by prodloužil možnost posezení na venkovní zahradce, což by ocenili zákazníci cukrárny.

Následující tabulka zachycuje množství finančních prostředků, které by cukrárna Tarta musela vynaložit, pokud by se rozhodla dané návrhy v průběhu roku uskutečnit. U položek je uvedena souhrnná cena, jelikož podrobněji jsem se rozklíčování cen věnoval v části představení konkrétních návrhů.

Tabulka 14: Ekonomické zhodnocení návrhů (vlastní zpracování)

Návrhy	Souhrn nákladů
Webové stránky	4200 Kč
Instagramový profil	-
Sponzoring (600 Kč x 2)	1 200 Kč
Branding	5 000 Kč
Oslovení influencera	447 Kč
Inzeráty (400 Kč x 12)	4 800 Kč
Letáky	7 140 Kč
Reklamní plachta	2 650 Kč
Vitrína na dorty	45 500 Kč
Nábor pracovníků	-
Zvýšení kvalifikace	3 700 Kč
Zlepšení pracovních podmínek	28 800 Kč
Rozšíření nabídky poháry (6ks za 279 Kč x 4)	1 116 Kč
Akční slevové nabídky	-
Nákup plynových ohříváčů (4950 Kč x 4)	19 800 Kč
Celkem	124 353 Kč s DPH

Celkové náklady se pohybují kolem hranice 124 353 Kč a navrhované náměty by se dle harmonogramu realizovaly v průběhu celého roku, tudíž by se náklady rozložily a nebylo by třeba investovat celou částku naráz. Pro firmu je dle mého názoru tato částka dostupná a nemělo by jí dělat větší problém návrhy realizovat v plném rozsahu. Samozřejmě priority jsou zlepšení a aktualizace webových stránek, roznos letáků, pořízení vitríny na dorty, rozšíření nabídky o zmrzlinové poháry, zvýšení kvalifikace pracovníků a také nákup plynových ohříváčů.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zabýval zdokonalením marketingové komunikace společnosti Tarta Yavaş, s. r. o., která se zabývá obchodní činností v oblasti gastronomie, konkrétně provozuje cukrárnu a kavárnu v obci Moravany. Tak jako každý podnikatel, tak i cukrárna a kavárna Tarta se potýká s mnohými problémy, které jsem se rozhodl ve své diplomové práci pojmenovat a ve vazbě na studium získané teoretické poznatky navrhnout množná řešení, kupř. pomocí zejména komunikačního mixu jako podskupiny marketingového komunikačního mixu. Zejména v dnešní době je funkční a propracovaný komunikační mix nezbytnou součástí podnikání každého podnikatelského subjektu, který chce dostát svého poslání a uspět na trhu. Moje diplomová práce byla rozdělena na základě oficiálního zadání do několika částí.

Na úvodních stránkách byla společnost Tarta Yavaş, s. r. o., a její provozovna cukrárna a kavárna v Moravanech představena a současně byly nastíněny její silné a slabé stránky. Byl naznačen cíl této diplomové práce a metody jeho dosažení.

V teoretické části byly uvedeny základní poznatky z marketingové oblasti a dále byla charakterizována marketingová komunikace. Také byly zmíněny hlavní analýzy, jako je analýza SLEPTE, Porterova teorie konkurenčních sil, analýza marketingového mixu a závěrečná analýza SWOT.

Na teoretickou část navázala část analytická. V jejím úvodu byla představena zkoumaná společnost a následně došlo k provedení detailní analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Část analytické části byla věnována také dotazníkovému šetření, jež bylo provedeno jako cílově a místně zaměřené. Dotazníkové šetření mělo za úkol zjistit znalost místní cukrárny a také preference zákazníků při nákupu zákusků. Na základě poznatků z dotazníku bylo zjištěno, že více jak dvě třetiny respondentů zná cukrárnu Tarta a 80% z nich do cukrárny pravidelně dochází. Negativním jevem tedy je, že téměř jedna třetina dotazovaných nevědělo o provozovně. Naopak lidé, kteří podnik znají, hodnotili pozitivně kvalitu výrobků a ochotu personálu. Současně také z dotazníku vyplynulo, že nejčastějšími zákazníky jsou ženy ve středním věku, co do prodejny chodí 1 – 3 krát týdně.

V další části práce byl za pomoci provedených analýz a informací z dotazníkového šetření vytvořen možný komunikační mix jako vlastní návrh řešení. Komunikační mix by mohl posloužit jako nový nástroj nejen při odstraňování negativních aspektů podnikání v oblasti gastronomie zjištěných v dotazníkovém šetření, ale i pro další růst cukrárny a kavárny Tarta. Dále by návrh nového komunikačního mixu měl vést k nalezení atraktivního způsobu

oslovení nových zákazníků, ale i k upevnění vztahu s těmi stávajícími. Také by měl vést ke zlepšení postavení společnosti v dané lokalitě a širším okolí.

Výsledkem návrhové části jsou pak konkrétní návrhy, včetně detailního harmonogramu jejich realizace a načrtnutí finanční náročnosti jednotlivých dílčích kroků i celkových opatření, které by měly být cukrárně a kavárně Tarta ku prospěchu.

Věřím, že se mi podařilo naplnit stanovený cíl diplomové práce. Budu rád, když zjištěné informace a doporučené návrhy obsažené v mé diplomové práci napomohou cukrárně Tarta Yavaş, s. r. o. v jejich budoucích podnikatelských aktivitách.

Seznam použité literatury a zdrojů

1. FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.
2. KALKA, Regine a Andrea MÄßEN. Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0413-7.
3. ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing na rozhraní dvou tisíciletí. Praha: Radix, 2001. ISBN 80-86031-31-4.
4. KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
5. FORET, Miroslav a kol. Marketing – základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0.
6. KOTLER, P., WONG, V., SOUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
7. GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
8. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.
9. KOTLER, Philip a Adriana KNÁPKOVÁ. GRADA. Marketing management: krok za krokem. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-247-0016-6.
10. SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, x, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
11. KOZEL, R. a kol. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
13. PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
14. MIKOLÁŠ, Zdeněk. GRADA. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
15. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Strategické řízení: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2000, xii, 172 s. ISBN 80-717-9578-X.

16. Sun marketing - Swot analýza. SUNMARKETING.CZ [online]. [cit. 2019-01-20].
Dostupné z: <https://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>
17. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
18. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
19. JAK ASI. Co je produkt, jako součást marketingového mixu. Jakasi.cz [online]. © 2015-2016 [cit. 17-12-19]. Dostupné z: <http://www.jakasi.cz/co-je-produkt-jako-soucast-marketingoveho-mixu/>
20. BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-717-9577-1.
21. CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ. Retail management. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
22. PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
23. FORET, Miroslav a Jana Stávková. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
24. PŘIBOVÁ, Marie. Marketingový výzkum v praxi. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
25. FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
26. SPILKOVÁ, Jana. Geografie maloobchodu a spotřeby: věda o nakupování. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-1951-4.
27. KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
28. KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
29. FORET, Miroslav. Marketingová komunikace: získávání pozornosti zákazníků. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-7226-811-2.
30. FREY, Petr, 2011. Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. 3. rozšířené vydání. Praha: Computer Press. 203 stran. ISBN 978-80-7261-237-6.
31. NASH, E. Direct marketing. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
32. Malá marketingová: Nástroje marketingové komunikace [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/komunikacnimix/>

33. Marketup: Influencer marketing [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <http://marketup.cz/cs/blog/influencer-marketing-co-to-je-a-jak-s-nim-pracovat>
34. Cukrárna Tarta. [online]. © 2019 [cit. 28-03-2019]. Dostupné z: <http://www.tarta.cz/web/site/nabidka?type=zakusky>
35. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. © 2012 [cit. 28-02-2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=497264&typ=PLATNY>
36. O kolik vzroste průměrná mzda v ČR v roce 2019 [online]. [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/519126-prumerna-mzda-2019-cr-eu-nemecko-rakousko/>
37. HDP 2019, vývoj hdp v ČR - 5 let [online]. © 2019 [cit. 2019-01-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
38. Kurz eura, EUR - kurzy měn - Měsec.cz. Měsec.cz - váš průvodce finančním světem [online]. © 1998 [cit. 28-01-2019]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/kurzy/mena/euro-eur/>
39. Kompletní průvodce EET účtenkami: co musí obsahovat a kdy je vystavit - Elektronická evidence tržeb od A do Z. EET Elektronická evidence tržeb od A do Z [online]. © 2017. [cit. 28-01-2019]. Dostupné z: <https://eet.money.cz/blog/kompletni-pruvodce-eet-uctenkami-co-musi-obsahovat-kdy-je-vystavit>
40. Nezaměstnanost: je ČR lídrem v rámci EU? [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/518516-nezamestnanost-cr-eu-volna-pracovni-mista/>
41. Asociace malých a středních podniků [online]. [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: <http://www.eltrzyby.cz/cz/od-kdy>
42. Mapy.cz [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=14.5103998&y=50.0764999&z=11>
43. Ceny benzínu a nafty [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.mbenzin.cz/Ceny-benzinu-a-nafty/moravany>
44. Online printers: letáky [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.onlineprinters.cz/k/letaky>
45. YAVAŞ, K. Interview. Moravany, 2. 3. 2019.
46. Gastro zařízení: chladicí vitríny [online]. [cit. 2019-03-28]. Dostupné z: <https://www.elektro-garden.cz/produkt/nordline-rt-400l-2-black.html>
47. Kuliner: kurzy vaření [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://kulinerplus.cz/kurzy-vareni>

48. Ikea: sklenky [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.ikea.com/cz/cs/search/?query=+Sklenka>
49. Cukrárna Hájek Hájková: Zmrzlinové poháry [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.cukrarna-hajek-hajkova.cz/zmrzlinove-pohary/>
50. YAVAŞ, A. Interview. Moravany, 20. 2. 2019.
51. rawwithlovebrno. [online]. © 2023 [cit. 28-02-2019]. Dostupné z: <https://www.rawwithlovebrno.cz/>
52. Mall: Venkovní zářiče [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.mall.cz/venkovni-zarice/webhiddenbrand-meva-topidlo-etna-nerez?gclid=CjwKCAjwqfDlBRBDEiwAigXUaL_YL4BAPq_sxWd11xk2iKJXlIZ0X_pKKdts62Q-fmonlS4JW19CIxoC50sQAvD_BwE
53. Mall: Venkovní zářiče [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: https://www.mall.cz/venkovni-zarice/webhiddenbrand-meva-topidlo-etna-nerez?gclid=CjwKCAjwqfDlBRBDEiwAigXUaL_YL4BAPq_sxWd11xk2iKJXlIZ0X_pKKdts62Q-fmonlS4JW19CIxoC50sQAvD_BwE
54. Cukrárna Tarta. [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/cukrarnamoravany/>
55. HEALEY, Matthew. Co je branding?. Praha: Slovart, 2008, 256 s. ISBN 978-80-7391-167-6.
56. EUROstand. [online]. [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <https://www.eurostand.cz/katalog/>
57. Úřad průmyslového vlastnictví: poplatky [online]. [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.upv.cz/cs/prumyslova-prava/ochranne-znamky/poplatky.html>
58. Webdesign Beránková: ceník [online]. [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <https://www.berankova.cz/cenik.php>
59. Marketingový mix 8P. [online]. [cit. 2019-02-21].
60. PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996, 247 s. ISBN 807169276X.

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Porterova analýza konkurenčních sil (Upraveno dle 11, str. 38).....	20
Obrázek 2: Složky produktu (19)	27
Obrázek 3: Výhody a nevýhody nástrojů komunikačního mixu (22, str. 44)	34
Obrázek 4: SWOT analýza (Upraveno dle 16)	41
Obrázek 5: Logo společnosti (54)	42
Obrázek 6: Provozovna (vlastní zpracování)	43
Obrázek 7: Interiér cukrárny (vlastní zpracování)	44
Obrázek 8: Nabídka zákusků (Upraveno dle 34)	45
Obrázek 9: Nabídka dortů (Upraveno dle 54)	46
Obrázek 10: Nabídka jídel (Upraveno dle 54)	47
Obrázek 11: Ukázka produktů (Upraveno dle 54)	60
Obrázek 12: Vitrína s dorty (vlastní zpracování)	82
Obrázek 15: Plynový ohřívač (53)	83
Obrázek 13: Zmrzlinový pohár (49).....	87
Obrázek 14: Raw dezert (51)	87

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj průměrné měsíční hrubé mzdy v ČR v letech 2000 - 2018 (36)	49
Graf 2: Preference zákusků (vlastní zpracování)	67
Graf 3: Preference při koupi zákusků (vlastní zpracování).....	67
Graf 4: Důvod nenakupování v cukrárně (vlastní zpracování)	69
Graf 5: Informace o produktech - média (vlastní zpracování)	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Věk respondenta (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 2: Pohlaví respondenta (vlastní zpracování)	64
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)	64

Tabulka 4: Vlastní rodina respondenta (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 5: Konzumace zákusků dle pohlaví (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 6: Četnost konzumace zákusků (vlastní zpracování)	66
Tabulka 7: Znalost cukrárny dle věku (vlastní zpracování)	68
Tabulka 8: Nákup dle pohlaví (vlastní zpracování)	68
Tabulka 9: Matice SWOT analýzy (vlastní zpracování dle 50)	74
Tabulka 10: Výsledek vzájemného působení (vlastní zpracování dle 50)	74
Tabulka 11: Plánovaná trasa distribuce letáků (vlastní zpracování, 42)	78
Tabulka 12: Roční náklady na letáky (vlastní zpracování)	79
Tabulka 13: Časový harmonogram realizace vytvořených návrhů (vlastní zpracování)	89
Tabulka 14: Ekonomické zhodnocení návrhů (vlastní zpracování)	90
Tabulka 15: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb (vlastní zpracování).....	IV
Tabulka 16: Vzájemné posouzení slabých stránek a hrozeb (vlastní zpracování)	IV
Tabulka 17: Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí (vlastní zpracování)	V
Tabulka 18: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí (vlastní zpracování).....	V

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník preferencí cukrárenských produktů a znalost moravské cukrárny
Tarta Yavaş, s.r.o.

Příloha č. 2 – Tabulky 15 - 18

Příloha č. 1 - Dotazník preferencí cukrárenských produktů a znalost moravanské cukrárny
Tarta Yavaş, s.r.o.

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká zjištění Vašich preferencí při koupi zákusků a znalosti místní cukrárny Tarta. Dotazník poslouží k vypracování mé diplomové práce a nezabere Vám déle než 2 minuty.

Děkuji Vám za ochotu a vyplnění.

Identifikační otázky:

1) Věk respondenta

- ▲ 15 – 28 let
- ▲ 29 – 42 let
- ▲ 43 – 58 let
- ▲ 59 a více let

2) Pohlaví respondenta

- ▲ Žena
- ▲ Muž

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- ▲ Základní
- ▲ Výuční list
- ▲ Maturita
- ▲ Vysokoškolské

4) Máte svoji vlastní rodinu, se kterou žijete?

- ▲ Ano
- ▲ Ne

Obecné otázky:

1) Konzumujete zákusky?

- ⬆ Ano
- ⬆ Ne (přesun na otázku č. 5)

2) Jak často konzumujete zákusky?

- ⬆ 1 x do týdne
- ⬆ 1 – 3 x týdně
- ⬆ 1 – 3 x do měsíce
- ⬆ Zcela výjimečně

3) Jaké druhy zákusků preferujete při výběru? (možnost více odpovědí)

- ⬆ Čokoládový
- ⬆ Oříškový
- ⬆ Bezlepkový
- ⬆ Krémový
- ⬆ Raw
- ⬆ Smetanový
- ⬆ Ovocný

4) Podle čeho se rozhodujete při výběru zákusků? (možnost více odpovědí)

- ⬆ Cena
- ⬆ Kvalita
- ⬆ Typ
- ⬆ Vzhled
- ⬆ Složení
- ⬆ Zkušenost
- ⬆ Chuť

- 5) Znáte cukrárnu Tarta v Moravanech?
- ▲ Ano
 - ▲ Ne (přesun na otázku č. 8)
- 6) Pokud znáte cukrárnu Tarta, nakupujete v prodejně?
- ▲ Ano (přesun na otázku č. 8)
 - ▲ Ne
- 7) Z jakého důvodu nenakupujete v cukrárně Tarta? (možnost více odpovědí)
- ▲ Vzdálenost
 - ▲ Vysoká cena
 - ▲ Nevyhovující nabídka
 - ▲ Negativní zkušenost
 - ▲ Neochotný personál
 - ▲ Neznalost výrobků
 - ▲ Nekvalitní výrobky
 - ▲ Nevím o prodejně
- 8) Kde se nejčastěji dozvíte informace o produktech a akcích cukrárny Tarta? (možnost více odpovědí)
- ▲ Instagram
 - ▲ Facebook
 - ▲ Internet
 - ▲ Přátelé
 - ▲ Venkovní ukazatel
 - ▲ V jiných zařízeních s produkty z cukrárny
 - ▲ Leták

Tabulka 15: Vzájemné posouzení silných stránek a hrozeb (vlastní zpracování)

Hrozby	Silné stránky					
	Vlastní výroba	Kvalita	Nabízený sortiment	Vlastní prostory	Tradice	Celkem
Nová konkurence	1	2	-3	3	2	5
Lidský faktor	3	4	2	3	2	14
Nárůst administrativy	-2	-3	-3	1	1	-6
Poloha provozovny	1	1	1	3	2	8
Odchod zákazníků ke konkurenci	1	1	-3	2	1	2
Celkem						23

Tabulka 16: Vzájemné posouzení slabých stránek a hrozeb (vlastní zpracování)

Hrozby	Slabé stránky					
	Fluktuace zaměstnanců	Propagace	Chybějící produkty	Vysoká cena	Dostupnost	Celkem
Nová konkurence	-2	4	-2	1	2	3
Lidský faktor	2	3	1	2	1	9
Nárůst administrativy	1	1	1	2	1	6
Poloha provozovny	3	4	1	2	3	13
Odchod zákazníků ke konkurenci	1	2	-4	-4	1	-4
Celkem						27

Tabulka 17: Vzájemné posouzení silných stránek a příležitostí (vlastní zpracování)

Silné stránky						
Příležitosti	Vlastní výroba	Kvalita	Nabízený sortiment	Vlastní prostory	Tradice	Celkem
Školení zaměstnanců	4	5	4	1	1	15
Slevové akce	3	1	1	2	3	10
Nové druhy zákusků	5	4	2	3	2	16
Propagace	3	2	4	4	3	16
Budování značky	4	3	3	1	3	14
						71

Tabulka 18: Vzájemné posouzení slabých stránek a příležitostí (vlastní zpracování)

Slabé stránky						
Příležitosti	Fluktuace zaměstnanců	Propagace	Chybějící produkty	Vysoká cena	Dostupnost	Celkem
Školení zaměstnanců	-4	1	2	-2	1	-2
Slevové akce	1	-2	1	1	1	2
Nové druhy zákusků	-4	-4	2	-4	1	-9
Propagace	-2	-3	-4	-3	-2	-14
Budování značky	-2	-1	-3	1	1	-4
Celkem						-27